



Instituto Superior
de Contabilidade e Administração de Coimbra
Politécnico de Coimbra

Jéssica Martins Pinto

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho:
Estudo de Caso

Mestrado em Gestão Empresarial

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso

Jéssica Martins Pinto

ISCAC | 2020

Coimbra, de 2020



Instituto Superior
de Contabilidade e Administração de Coimbra
Politécnico de Coimbra

Jéssica Martins Pinto

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, realizado sob a orientação do Professor Doutor Miguel Maria Carvalho Lira.

Coimbra, outubro de 2020

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

AGRADECIMENTOS

Chegado o término de cinco anos de formação, experiencia-se uma mistura de sensações e emoções: contentamento por se estar quase a terminar um ciclo de enorme esforço e dedicação pessoal, na expectativa quanto ao resultado final e, também, com entusiasmo em relação ao que o futuro me reserva. É momento de refletir sobre tudo o que se passou ao longo destes anos e relembrar aqueles que tornaram tudo isto possível.

Desde logo, um especial agradecimento ao Professor Doutor Miguel Maria Carvalho Lira, pela forma como me orientou nesta etapa final, pela sua disponibilidade constante e por todo o incentivo ao trabalho.

Agradeço à empresa em estudo e às pessoas que a representam, pelo profissionalismo e prontidão em disponibilizar todas as informações que necessitava.

Ao meu namorado, obrigada por me ter acompanhado nestes longos cinco anos de formação, por todo o apoio prestado, por me ter animado sempre e por me ajudar a dar seguimento à dissertação quando estancava.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento muito especial aos meus pais e à minha irmã, por me terem possibilitado estes cinco anos de formação e por me apoiarem sempre, apesar da distância.

RESUMO

Com o passar dos anos, tornam-se cada vez mais evidentes os avanços tecnológicos que ocorrem nas empresas, a nível mundial. Por este motivo, as pressões competitivas, que conduzem a mudanças rápidas, tornam-se cada vez mais notáveis. Para conseguirem acompanhar esta evolução, as empresas tomam cada vez mais consciência de que é necessário desenvolver uma gestão de recursos humanos mais eficiente, o que implica a implementação de um conjunto de práticas organizacionais estruturadas, que elevem a satisfação dos colaboradores e permitam uma melhoria do desempenho da empresa.

De acordo com a literatura é importante a realização de estudos qualitativos relativos a este tema, que permitam descrever de que maneiras as empresas utilizam as práticas de gestão de recursos humanos.

Os objetivos do presente estudo passam por identificar as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas empresas e como estas são aplicadas na obtenção da satisfação dos colaboradores. Pretende-se ainda estudar o clima organizacional e a sua relação com a satisfação no trabalho.

A revisão bibliográfica foi realizada através da pesquisa de palavras chaves, posteriormente realizou-se uma triagem para se obter os resultados pretendidos. Para o estudo de caso recolheu-se os dados através da realização de uma entrevista, que foi gravada na íntegra e posteriormente transcrita de forma integral.

Tendo em conta os resultados, pode-se verificar que a empresa aplica práticas de gestão de recursos humanos, o que se traduz numa cultura organizacional de apoio e regras, onde é visível a satisfação dos colaboradores com a liderança, o ambiente de trabalho e o espírito de equipa, sendo estas as razões chave para níveis de motivação elevados.

Palavras-chave: Capital Humano, Desempenho Organizacional, Gestão de Recursos Humanos, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Satisfação.

ABSTRACT

Over the years the technological advances that occur in companies, worldwide, become increasingly evident. For this reason, competitive pressures, which lead to rapid changes, become increasingly noticeable. In order to keep up with this evolution, companies are becoming increasingly aware that it is necessary to develop a more efficient human resources management, which implies the implementation of a set of structured organizational practices, which increase employee satisfaction and allow an improvement in the company performance.

According to the literature, it's important to carry out qualitative studies related to this theme, which allow describing the ways in which companies use human resource management practices.

The objectives of this study are to identify the human resource management practices used by companies and how they are applied to obtain employee satisfaction. It is also intended to study the organizational climate and its relationship with job satisfaction.

The bibliographic review was carried out through the search for keywords, then a screening was carried out to obtain the desired results. For the case study, data were collected through an interview, which was recorded in its entirety and later transcribed in full.

Taking into account the results, it can be seen that the company applies human resource management practices, which translates into an organizational culture of support and rules, where employee satisfaction with leadership, the work environment and the team spirit, which are the key reasons for high levels of motivation.

Keywords: Human Capital, Human Resource Management, Human Resource Management Practices, Organizational Performance, Satisfaction.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1 Evolução dos Recursos Humanos	3
1.2 Paradigma Atual da Gestão de Recursos Humanos	6
1.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	7
1.3.1 Recrutamento e Seleção	10
1.3.2 Formação e Desenvolvimento	11
1.3.3 Avaliação de Desempenho.....	11
1.3.4 Saúde e Segurança no Trabalho.....	13
1.3.5 Práticas de Remuneração	14
1.4 Desempenho Organizacional	15
1.5 Desempenho Organizacional e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos .	16
1.6 Capital Humano	17
1.6.1 Importância do Capital Humano nas Empresas	17
1.6.2 Influência do Capital humano no Desempenho das Empresas	18
1.7 Clima Organizacional.....	19
1.8 Satisfação e Motivação no Trabalho	20
1.9 As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho.....	21
2 Metodologia.....	23
3 Estudo de Caso: Empresa do Setor de Alimentação e Saúde Animal	25
3.1 Caracterização da Empresa X	25
3.2 A Gestão de Recursos Humanos na Empresa X	28
3.2.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	30
3.2.1.1 Manual de Procedimentos	30

3.2.1.2	Recrutamento e Seleção	31
3.2.1.3	Formação	32
3.2.1.4	Avaliação de Desempenho	32
3.2.1.5	Saúde e Segurança no Trabalho	32
3.2.1.6	Práticas de Remuneração/Prémios	32
3.2.1.7	Progressão de Carreira.....	33
3.2.1.8	Mecanismos de Participação dos Trabalhadores	33
3.2.2	Visão Futura das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Empresa X	
	34	
3.3	Satisfação dos Colaboradores	35
4	Discussão dos Resultados	41
	CONCLUSÃO	44
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
	ANEXOS	53
	ANEXO 1	54

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Síntese dos problemas principais das cinco épocas da evolução dos RH	5
Quadro 2. Dimensões que contribuem para o bom desempenho de uma organização ...	8
Quadro 3. PGRH comuns às empresas com melhores resultados segundo a Fortune Magazine's	10
Quadro 4. Benefícios de uma boa avaliação de desempenho para o diretor, colaborador e organização	12
Quadro 5. Caracterização dos colaboradores da Empresa X.....	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ligação entre Estratégia, Psicologia e os três tipos de desempenho de uma empresa.	16
Figura 2. Localização geográfica aproximada das lojas da Empresa X.	25
Figura 3. Organograma da Empresa X	28
Figura 4. Satisfação Global dos Colaboradores com a Empresa X.	37
Figura 5. Satisfação dos Colaboradores com a Gestão.	37
Figura 6. Satisfação com as Condições de Trabalho.	38
Figura 7. Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira.	39
Figura 8. Níveis de Satisfação.	40
Figura 9. Satisfação com as Condições de Higiene, Segurança, Equipamentos e Serviços.	40

LISTA DE ABREVIATURAS

CH- Capital Humano

DGRH- Departamento de Gestão de Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

PGRH- Práticas de Gestão de Recursos Humanos

RH- Recursos Humanos

TGRH- Técnica de Gestão de Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

Os objetivos de uma empresa passam por ter um bom desempenho, ter um clima organizacional positivo e colaboradores satisfeitos, sendo que para atingir esses objetivos as empresas procuram, cada vez mais, novas medidas para os concretizar. Com o passar dos anos e com o modernizar da sociedade, as empresas têm-se apercebido de que a melhor maneira de elevar o seu desempenho é a partir dos recursos humanos (RH) (Bierman, Hitt, Kochhar e Shimizu, 2000; Huselid, 1995). Deste modo, tem-se vindo a dar cada vez mais importância a esta matéria, sendo que na presente dissertação serão exploradas as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) aplicadas pelas empresas e como estas são aplicadas na obtenção da satisfação dos colaboradores. Pretende-se ainda estudar o clima organizacional caracterizando a satisfação no trabalho.

A gestão de RH, segundo Storey (1995), é uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais.

A empresa, antes de tudo o resto, é constituída essencialmente por pessoas, sendo que estas não se comportam como máquinas. Pessoas precisam de ser treinadas, precisam de se sentir motivadas e sobretudo sentir que fazem parte de algo mais. Assim, verifica-se que as empresas se têm afirmado cada vez mais na área dos RH, na medida em que se preocupam em formar os seus colaboradores, em incluí-los na empresa através da participação em processos de tomada de decisão e, ainda, recompensando-os tendo em conta o desempenho da empresa e do trabalhador. Todas estas práticas refletem um investimento por parte da organização no seu capital humano (CH), podendo levá-la a obter um bom desempenho.

“It is not a mass of machines and technological processes, but a body of man. It is not a complex matter, but a complex of humanity. It fulfills its function not by some impersonal force, but by human energy. Its body is not an intricate maze of mechanical devices but a magnified nervous system. All the activities of an enterprise are initiated and determined by persons who make up that institution. From all the tasks of management, managing human component is the central and most important task because all else depends on how well it works” (Bhuiyan, Chowdhury e Ferdous, 2014, p. 76).

Tendo em conta os objetivos principais deste trabalho, optou-se por um estudo de caso numa média empresa, onde os dados foram recolhidos através da realização de uma entrevista. Consultou-se documentos internos da GRH disponibilizados pela empresa, como o Manual de RH e relatórios de avaliação de desempenho, para uma melhor caracterização dos RH da empresa.

Para a revisão da literatura recorreu-se ao *Google Scholar* como motor de pesquisa. A pesquisa foi realizada através da pesquisa de palavras chave com uma posterior triagem, de modo a conseguir obter a informação desejada.

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo é abordada toda a literatura relacionada com o tema em estudo, iniciando-se a mesma com uma breve resenha histórica sobre as PGRH e, logo de seguida, descrevendo-se o paradigma atual das PGRH. Posteriormente, foi realizado um estudo sobre diversas definições de PGRH, segundo vários autores. De seguida aborda-se a relação das PGRH com o desempenho das empresas. Na secção 1.6 aborda-se a questão do CH, verificando-se, na subsecção 1.6.1, a sua relação com o desempenho das empresas e de que maneira as empresas devem valorizar os seus colaboradores.

O segundo capítulo denomina-se de Metodologia, neste é apresentada todo o processo realizado para a obtenção dos resultados teóricos, bem como os resultados do estudo de caso.

O terceiro capítulo é referente ao estudo de caso de uma empresa do setor da alimentação e saúde animal. Este capítulo inicia-se com uma caracterização da empresa em estudo, posteriormente aborda-se todas as questões relativas às PGRH aplicadas pela mesma e no fim apresenta-se o relatório de satisfação dos colaboradores.

O quarto e quinto capítulos, respetivamente, dizem respeito à discussão de resultados e às conclusões retiradas com o presente estudo.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Com as constantes evoluções no mundo do trabalho os profissionais de GRH começaram a acompanhar essas transformações, desenvolvendo para isso RH que priorizam a retenção de talentos e o desenvolvimento humano.

A GRH é cada vez mais uma prioridade para as empresas, uma vez que uma boa gestão dos RH, traduz-se no diferencial que alavanca os bons resultados. As empresas preocupam-se em trabalhar o seu CH de modo a maximizarem o seu desempenho, sendo para isto necessário que os indivíduos se sintam motivados e satisfeitos com aquilo que fazem, pois só assim desenvolverão com melhor qualidade as suas atividades e perseguirão os seus objetivos com maior eficácia (Galhanas, 2009, p. 1).

1.1 Evolução dos Recursos Humanos

A Gestão de RH é uma prática que só é possível quando existe mais do que uma pessoa envolvida. A realização desta prática observou-se num período inicial nas famílias, em que os membros mais importantes destas impunham regras e responsabilidades aos outros membros para que os objetivos familiares fossem cumpridos (Itika, 2011, p. 6).

O uso das PGRH encontra-se bem documentado ao longo dos anos, o que permitiu acompanhar a sua evolução (*Ibidem*). Esta evolução será estudada tendo em conta quatro períodos. O primeiro período designa-se de Pré-Segunda Guerra Mundial; por sua vez o segundo período intitula-se de Pós-Segunda Guerra Mundial (1945-1960); segue-se a era dos Problemas Sociais (1963-1980); e por último a época dos anos 80 (Kavanagh, Johnson e Thite, 2014).

O surgimento da gestão de recursos humanos (GRH) deu-se no período da Pré-Segunda Guerra Mundial. O primeiro departamento de administração de pessoal foi criado na empresa *NCR Corporation* nos Estados Unidos em 1890, surgindo com o objetivo de gerir os custos relacionados com o pessoal (Assenção, Silva, Pissolatto e Diniz, 2018, p. 152).

Mais tarde, de 1900 até à década de 30, as principais doutrinas sobre administração evoluíram (*Idem*, p. 153). O fator humano era pouco importante nessa época, bem como

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

as práticas de RH, pois os operários eram tratados como instrumentos no procedimento de produtividade (*Ibidem*). Nesta altura, a função dos RH era principalmente ter em atenção se os registos do pessoal estavam em dia (Kavanagh *et al.*, 2014, p. 8).

No decorrer da década de 30, Elton Mayo apresentou a teoria das Relações Humanas, obrigando assim a que as empresas começassem a rever a sua visão relativamente ao facto de as pessoas serem tratadas como instrumentos. Esta teoria despoletou uma reviravolta na abordagem da gestão de RH, fazendo com que esta parasse de se centralizar somente em assuntos legais e económicos, passando a integrar instrumentos e ferramentas exclusivas para a seleção, instrução e qualificação pessoal (Assenção *et al.*, 2018, p. 153).

Após a Segunda Guerra Mundial (1945-1960), verificou-se que a utilização e mobilização do trabalho durante a guerra, provocaram um grande impacto na gestão de pessoas e equipas (Kavanagh *et al.*, 2014, p. 8). Os gerentes aperceberam-se que tanto a produtividade como a motivação dos seus empregados tinham um impacto significativo na lucratividade da empresa, percebendo ainda que os funcionários não eram motivados somente pela remuneração, mas também por fatores sociais e psicológicos, como receber reconhecimento pelo trabalho realizado (Bhuiyan *et al.*, 2014, p.76). Este período foi um dos mais importantes na evolução dos RH pois, com a necessidade de classificação de um grande número de indivíduos nas forças armadas devido à guerra, começou-se a classificar os trabalhadores em categorias profissionais, a fim de melhorar os processos de recrutamento e seleção. Os sistemas de classificação eram rudimentares e baseavam-se em anotar a descrição do trabalho a realizar pelo trabalhador, as tarefas a realizar, os seus deveres e as responsabilidades do mesmo (Kavanagh *et al.*, 2014, p. 8). Neste período existiu uma intervenção do Estado nas relações entre trabalhadores e a empresa, o que veio a modificar algumas funções da área de RH (Assenção *et al.*, 2018, p. 155).

No período dos problemas sociais (1963-1980), as empresas criaram, oficialmente, departamentos específicos de RH. A crescente necessidade de as empresas terem de estar em conformidade com diversas leis de proteção dos funcionários, ou então, como consequência do não cumprimento dessas leis, sofrerem penalidades monetárias, conscientizou os gerentes da importância da função da GRH (Kavanagh *et al.*, 2014, p. 10). Estas práticas, quando realizadas corretamente, começaram a afetar os resultados finais das empresas, havendo assim um crescimento significativo do departamento de gestão de recursos humanos (DGRH) (Bhuiyan *et al.*, 2014, p. 77). Pode-se dizer que

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

assim começou o reconhecimento do desempenho das lideranças na gestão e o reconhecimento da ligação entre as organizações e os trabalhadores (Santos, 2010, p. 63).

Na década de 80, houve um movimento de integração do Planeamento Estratégico de RH no Planeamento Estratégico Global das organizações. Assim, o executivo de RH começou a participar ativamente nos processos de definições estratégicas das empresas (Assenção *et al.*, 2018, p. 158). Por conseguinte, os empregados começaram a ser vistos como parte da organização, na medida em que, faziam parte do seu desenvolvimento e contribuíam para o seu desempenho (*Ibidem*).

De seguida, será apresentado o quadro 1 como síntese da evolução dos RH, onde serão apresentados os problemas principais de cada época.

Quadro 1. Síntese dos problemas principais das cinco épocas da evolução dos RH

Período	Acontecimentos
Pré-Segunda Guerra Mundial	<ul style="list-style-type: none">- RH tratados como pessoal;- Gestão do pessoal como separado e com função independente da organização;- GRH focada em registos básicos;- Menos ênfase nas relações com os funcionários.
Pós-Segunda Guerra Mundial (1945-1960)	<ul style="list-style-type: none">- Maior ênfase nas relações com os funcionários;- Seleção sistemática;- Aparecimento de categorias profissionais, para melhorar os processos de recrutamento e seleção;- Intervenção do Estado nas relações entre trabalhadores e a empresa
Problemas Sociais (1963-1980)	<ul style="list-style-type: none">- Os departamentos de pessoal começaram a chamar-se oficialmente de departamentos de RH;- Os RH começaram a ser tratados como chave para o sucesso da organização;- Reconhecimento da ligação entre a organização e os trabalhadores.

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

Anos 80	<ul style="list-style-type: none">- O executivo de RH começou a participar ativamente nos processos de definições estratégicas nas empresas;- Os trabalhadores começaram a ser vistos como parte da organização, faziam parte do seu desenvolvimento e contribuíam para o seu desempenho.
---------	--

Fonte: Bhuiyan *et al.*, (2014, p. 76-77)

1.2 Paradigma Atual da Gestão de Recursos Humanos

Atualmente o profissional que atua na área dos RH tem de ser dotado de aptidão, disposição, informação, destreza e perfil inovador, pois estas qualidades são uma mais valia para a eficácia das suas atividades. Assim, apresentam competência de absorver e de se preparar para novas circunstâncias no trabalho, incitando e favorecendo o desenvolvimento, atendendo às necessidades do mercado de trabalho com a principal finalidade de as empresas alcançarem os seus objetivos (Assenção *et al.*, 2018, p. 166).

Observando o passado dos RH, a sua função era vista como uma tarefa mecânica, trabalhava-se para que as empresas obtivessem resultados satisfatórios, sem se importarem com as adversidades do ser humano por trás de cada colaborador. O cenário atual é diferente, visto que a relação entre a empresa e o colaborador é priorizada, garantindo igualmente resultados satisfatórios (*Idem*, p. 167). Deste modo, a GRH trabalha junto dos colaboradores, integrando-os nos processos da empresa e ouvindo cada um deles. Esta inclusão do trabalhador desperta vontade de trabalhar, pois estes sentem que fazem parte da empresa e que não são só um instrumento de trabalho para a mesma. Assim, as empresas tentam visar o ser humano que existe em cada colaborador, para posteriormente se importar com os resultados. No entanto, isto só é possível nas empresas que prezem o bem-estar dos seus trabalhadores (*Ibidem*).

1.3 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

No início desta secção abordam-se as PGRH de uma maneira geral, tendo em conta a visão de diversos autores e as diversas definições por eles dadas. De seguida, na subsecção 1.3.1 e seguintes, aborda-se as PGRH de uma forma mais específica, isto é, enumera-se e define-se as aplicadas mais frequentemente pelas empresas.

A pesquisa empírica tem revelado a existência de conjuntos de PGRH que contribuem para resultados organizacionais positivos, sendo que diferentes autores têm empregue diferentes terminologias para as designar (Esteves, Maria, Caetano, 2010, p. 161), parecendo assim não existir consenso entre estes mesmos autores, devido ao facto dos seus estudos se focarem nas PGRH de formas distintas.

Alguns estudos focam-se na eficiência do departamento de RH (Teo, 2002, p. 89), outros focam-se no valor dos RH em termos de conhecimento, habilidades e competências (Hitt, Bierman, Shimizu e Kochhar, 2001, p. 2). Muitos definem PGRH como sendo práticas individuais (Batt, 2002) ou sistemas, bem como conjuntos de práticas (Cappelli e Neumark, 2001).

Paauwe e Boselie (2005, p. 69), referem que não existe uma lista definida de práticas ou de sistemas de práticas gerais, que definam as PGRH geralmente aplicáveis. No entanto, Boselie, Dietz e Boon, (2005), depois de terem realizado um estudo de 104 artigos, elaboraram uma lista com as 26 PGRH utilizadas com maior frequência pelas empresas, sendo que as cinco primeiras práticas são: formação e desenvolvimento; recompensas e prémios; gestão de desempenho; recrutamento e seleção; colaboração e trabalho em equipa (Boselie *et al.*, 2005, p. 94).

Arthur (1994, p. 670) utiliza a expressão “sistemas de práticas de implicação”. Este mesmo autor identificou dois sistemas de PGRH, nomeando-os como “sistemas de controlo” e “sistemas de implicação” (*Idem*, p. 671). Estes dois sistemas representam duas abordagens distintas de moldagem do comportamento e atitudes dos trabalhadores. O objetivo do sistema de práticas de controlo é o de reduzir custos diretos de mão de obra e aumentar a eficiência. O aumento desta eficiência é executado através de regras e condutas específicas, segundo as quais se recompensa a obtenção de bons resultados (*Idem*, p. 672).

Por outro lado, no sistema de práticas de implicação, as empresas têm como objetivo moldar os comportamentos e atitudes dos funcionários, criando assim vínculos

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

psicológicos entre as suas metas e dos seus colaboradores (*Ibidem*). Uma vez que estes dois sistemas são distintos, implicam também PGRH distintas, como por exemplo nos sistemas de implicação, que apresentam altos níveis de envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão da empresa, sendo acompanhados de um investimento em atividades de socialização e de formação, bem como práticas de remuneração competitivas. Após a realização de testes de hipóteses, Arthur constatou que as empresas que adotavam o sistema de práticas de implicação, demonstravam indicadores de eficiência e de qualidade mais favoráveis e menor rotatividade dos trabalhadores (*Idem*, p. 679).

Pfeffer (1998) designa os conjuntos de práticas, que a pesquisa empírica tem revelado contribuírem para os resultados organizacionais positivamente, descritas como sendo “boas práticas” (como citado por Esteves, Maria e Caetano, 2010, p. 161). A maneira pela qual uma empresa gere os seus colaboradores tem um impacto positivo no seu sucesso financeiro, sendo que este autor defende que é possível as empresas melhorarem o seu desempenho através do uso de PGRH (King, 1998, p. 55). Assim, Pfeffer (1998) (como citado por Esteves, Maria e Caetano, 2010, p. 161) apresenta sete dimensões, representadas no quadro 2, que considera contribuírem para o bom desempenho de uma empresa.

Quadro 2. *Dimensões que contribuem para o bom desempenho de uma organização*

Segurança no emprego
Processos de recrutamento e seleção
Equipas autogeridas
Descentralização de tomadas de decisões
Compensações relativamente altas, tendo em conta o desempenho da empresa
Investimento em atividades de formação e de desenvolvimento
Práticas de redução da distinção hierárquica e de inclusão dos trabalhadores nas empresas, na medida em que estas partilham informação com os mesmos acerca dos seus resultados organizacionais

Fonte: Esteves, Maria e Caetano (2010, p.161)

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

Huselid (1995) designa as PGRH como *High Performance Work Practices*. A utilização destas práticas, incluindo procedimentos de recrutamento de pessoas e de seleção, sistemas de incentivos através de compensações para um melhor desempenho, integração do trabalhador e formação do mesmo, melhoram o conhecimento, os recursos e as habilidades dos trabalhadores atuais e o potencial de uma empresa. Estas práticas permitem, ainda, aumentar a motivação dos trabalhadores (Huselid, 1995, p. 635).

Contudo, o facto de existirem diferentes conceitos para as PGRH, como *High Performance Work Practices*, boas práticas ou sistemas de implicação, todos estão em concordância com a gestão de RH, uma vez que esta também tem como objeto máximo a retenção e desenvolvimento das competências dos trabalhadores, bem como o envolvimento ou compromisso organizacional, atingindo estes resultados através de práticas rigorosas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, segurança no trabalho, promoções e recompensas baseadas no desempenho, formação e desenvolvimento, participação nos processos de tomada de decisão e partilha de informação (Cardoso, 2012, p. 6).

As PGRH, segundo alguns autores, também podem ser usadas como um elemento estratégico para as empresas, melhorando assim o seu desempenho e criando vantagem competitiva. Segundo Chang e Huang (2005, p. 435), este feito é designado por gestão estratégica de RH (*Strategic Human Resources Managemnt*) e consiste em delinear e implementar um conjunto de políticas e práticas internas consistentes, que garantam que todas as pessoas contribuem para se alcançar os objetivos da organização, tendo uma influência positiva no desempenho da mesma (Cardoso, 2012, p. 6).

(Hinkin & Tracey, 2010) realizaram um estudo sobre as 101 empresas com melhores resultados segundo a *Fortune magazine's*. Desse estudo, os autores concluíram que estas empresas apresentam todas PGRH comuns, sendo estas práticas apresentadas no quadro 3, que pode ser consultado de seguida.

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

Quadro 3. PGRH comuns às empresas com melhores resultados segundo a Fortune Magazine's

Uma cultura de preocupação e de comunicação aberta com os colaboradores
Flexibilidade de horários para corresponder às mudanças de necessidades
Inovação nas práticas de contratação de pessoal para, deste modo, atrair pessoas competentes, bem como selecionar e reter pessoas interessadas
Acompanhamento inicial dos trabalhadores, com o objetivo de lhes dar formação
Sistemas de gestão de desempenho alinhados com os objetivos da empresa
Incentivos e compensações

Fonte: Hinkin e Tracey (2010, pp. 160, 163-167)

1.3.1 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção são de extrema importância para qualquer empresa e, quando bem realizados, trazem fortes benefícios para a entidade empregadora (Fred e Kinange, 2018, p. 294).

Edwin e Flippo (1979) definem recrutamento como sendo um processo de pesquisa de candidatos para um determinado cargo na organização. Este processo é considerado pela maioria dos investigadores como sendo um processo bidimensional e não unilateral, na medida em que a organização se esforça em tornar o cargo que tem à disposição mais atrativo aos olhos dos potenciais candidatos e, ao mesmo tempo, esses mesmos candidatos tentam ser atrativos para a entidade empregadora (*Idem*, p. 294, 296). O processo de recrutamento surge quando é necessário colmatar uma necessidade da organização, como por exemplo a substituição de um antigo colaborador da empresa, a criação de um novo posto de trabalho, ou somente para o reforço de uma equipa (Almeida, 2019, p. 20). Para garantir a eficácia do recrutamento, este deve ser especificamente direcionado para o público-alvo que a organização pretende atingir, com um perfil de competências previamente definido, permitindo à empresa ter maior probabilidade de receber candidatos qualificados para a posição que oferece (Tavares, 2018, p. 7).

A seleção é a fase que se inicia após o recrutamento. Segundo Sousa *et al.* (2006), é o “processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos” (como citado por Almeida, 2019, p. 20). É

frequente cometer-se erros neste processo, aumentando assim as probabilidades de o trabalhador não permanecer na empresa, e por este motivo a escolha de métodos de seleção adequados são um fator chave para a eficácia de todo o processo (Tavares, 2018, p.7).

1.3.2 Formação e Desenvolvimento

Nos tempos atuais, a formação e desenvolvimento já não são vistos como despesas para as empresas, mas sim como um investimento no CH, assegurando assim as competências individuais dos trabalhadores e o desempenho geral da própria empresa (Valadas, 2018, p. 42). Gomes (2017, p. 25) refere alguns dos benefícios para a empresa por estas investirem no seu CH, tais como: maior dedicação profissional; aumento da motivação dos trabalhadores, através da segurança e satisfação no trabalho; Maior produtividade, pois a formação aumenta a eficiência e a produtividade do trabalho prestado pelos colaboradores; não há necessidade de supervisão, devido à formação prestada, beneficiando a organização a nível de tempo e esforço; menos erros no trabalho.

Salienta-se que formação e desenvolvimento são dois conceitos diferentes, enquanto o primeiro tem a finalidade de melhorar as competências de um profissional no desempenho das suas funções, o segundo tem o foco direcionado para potenciais novos cargos a existir na empresa, com novas capacidades e habilidades que devem ser aprendidas pelo indivíduo que ocupará a nova função (*Idem*, p. 44).

Segundo Gomes *et al.* (2008), a formação observa a agregação de três domínios: “saber” oriundo do conhecimento; “saber fazer”, associado às capacidades; “saber fazer acontecer”, que implica um aperfeiçoamento nas atitudes das competências adquiridas (como citado por Almeida, 2019, p. 33).

1.3.3 Avaliação de Desempenho

Uma avaliação de desempenho dos trabalhadores é necessária para identificar possíveis problemas futuros, bem como integrar os colaboradores e averiguar se estes se adequam à função que exercem, para identificar as suas capacidades e, ainda, para tomar decisões, assim como adotar medidas de modo a melhorar o seu desempenho (Gomes, 2017, p. 27). A avaliação do desempenho é um processo formal e contínuo, que possibilita avaliar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização num determinado período de tempo (Almeida, 2019, p. 26).

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

Para Chiavenato (2004),

“a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de algumas pessoas. A avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa” (como citado por Valadas, 2018, p. 36).

Para a realização da avaliação de desempenho, a empresa deve, numa fase inicial, definir os objetivos estratégico a nível global, para que, numa segunda fase, consiga avaliar e gerir a nível individual, tendo já previamente perspectivado as consequências desta avaliação (Almeida, 2019, p. 26).

Chiavenato (2004), refere que “um programa de avaliação de desempenho, quando bem planeado, coordenado e desenvolvido, tráz benefícios a curto, médio e longo prazo” (como citado por Valadas, 2018, p. 37). Os principais beneficiados de uma boa avaliação de desempenho são o colaborador, o diretor e a organização. No quadro 4 apresenta-se alguns dos benefícios para cada uma das partes.

Quadro 4. *Benefícios de uma boa avaliação de desempenho para o diretor, colaborador e organização*

Benefícios para o Diretor	Avaliar o comportamento e o desempenho dos colaboradores, baseando-se em fatores de avaliação e contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade;
	Propor evidências com objetivo de melhorar o padrão de desempenhos dos seus colaboradores;
	Comunicar com os seus colaboradores, com o objetivo de os fazer compreender que a avaliação de desempenho é um sistema objetivo, que visa a perceber as capacidades dos mesmos.

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

Benefícios para o Colaborador	Fica a saber quais os comportamentos e qual o desempenho que a empresa valoriza nos seus colaboradores;
	Conhece quais as expectativas da empresa a respeito do seu desempenho e os seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do superior;
	Conhece as medidas que o diretor aplica em relação à melhoria do seu desempenho (estágios, formações...) e as que ele mesmo deve adotar para melhorar o seu auto-desempenho.
Benefícios para a Organização	Avalia o seu CH, no curto, médio e longo prazo, e percebe qual a contribuição de cada colaborador;
	Permite identificar quais os colaboradores que necessitam de formação em determinadas áreas de atividade, bem como os que poderão ser promovidos;
	Dinamiza a sua política de RH, permitindo aumentar a produtividade, bem como uma melhoria do relacionamento entre os colaboradores na empresa.

Fonte: Valadas (2018, p. 37)

1.3.4 Saúde e Segurança no Trabalho

Hoje em dia, a saúde e segurança no trabalho são usadas como ferramentas de prevenção contra acidentes no ambiente laboral. Estas práticas, quando bem aplicadas numa empresa, ajudam na proteção dos colaboradores sobre os riscos de acidentes, podendo assim afetar a produção, pois um acidente pode provocar danos, perdas totais ou parciais da capacidade humana, prejudicando o processo produtivo da organização (Tavares, 2018, p. 10). Na perspetiva dos RH, a higiene e segurança no trabalho podem ser medidas

educacionais, médicas ou psicológicas, tomadas com o objetivo de prevenir acidentes e reduzir possíveis riscos. Segundo Chiavenato (2009), o número de empresas que adotam estas práticas têm uma tendência crescente de ambiente de trabalho mais satisfatório para os seus colaboradores (como citado por *Ibidem*).

1.3.5 Práticas de Remuneração

De acordo com Chiavenato (2004), remuneração “*é a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho*” (como citado por Almeida, Dias, Mancuso, Rosa e Tamae, 2008).

A remuneração é constituída por três componentes principais, sendo que a proporção relativa de cada uma varia de empresa para empresa. Segundo Almeida *et al.*, as três componentes da remuneração são:

- Remuneração Básica: que consiste num pagamento fixo recebido pelo colaborador mensalmente através do salário, ou por hora, de acordo com duração da prestação do serviço;
- Incentivos Salariais: normalmente designados de bônus, ou sistema de recompensas, que são, segundo Wood e Picarelli (1996), “um conjunto de diferentes formas de recompensas que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais” (como citado por Valadas 2018, p. 39). Para que estas recompensas sejam praticáveis, o sistema de aplicação das mesmas deve estar de acordo com a política global da empresa e deve ser transparente, de maneira a traduzir objetivos possíveis de alcançar, simples e de fácil entendimento (*Idem*, p. 40). Segundo Lawler (1989), “um sistema de recompensas deve estar sintonizado com os fatores que os empregados considerem motivadores no seu trabalho, como o sentido de realização pessoal, o reconhecimento dos seus pares e das chefias, a progressão da carreira, o estilo de gestão e a remuneração” (como citado por *Ibidem*);
- Benefícios diversos: estes benefícios podem ser concedidos das mais diversas maneiras e são sempre denominados por remuneração indireta, podendo ser distribuídos na forma de programas de férias, seguro de vida, plano de saúde, transportes, entre outros.

1.4 Desempenho Organizacional

Numa altura em que existe cada vez mais concorrência entre as empresas, o ambiente torna-se desafiante e competitivo e, por conseguinte, é necessário que as empresas examinem o seu desempenho de modo a verificar quais as práticas e processos organizacionais que o afetam.

O desempenho organizacional é um indicador que mede o quanto bem uma empresa alcança os seus objetivos (Ho, 2008, p. 1238). Este pode ser avaliado através da eficiência e da efetividade no cumprimento de objetivos por parte de uma organização.

Existem diversos estudos que referem diferentes maneiras de mensurar o desempenho organizacional. Esta é cada vez mais uma ação necessária para saber se a empresa está no caminho certo para alcançar os objetivos propostos (Schiuma e Lerro, 2008; Garnett, Marlowe e Pandey, 2008; Garnett *et al.*, 2008; Green e Inman, 2007; Chung e Lo, 2007; Thorndike, 1949; Campbell's, 1973). Thorndike (1949) observou que havia uma tendência por parte dos pesquisadores de medir o desempenho organizacional através de um “último critério”, como por exemplo a produtividade, lucro líquido, cumprimento de objetivos, ou em alternativa o crescimento e estabilidade organizacional. Richard, Devinney, Yip e Johnson (2009), referem que a mensuração do desempenho organizacional abrange três áreas específicas de resultados: (a) financeiro (por exemplo, lucro e retorno sobre ativos); (b) desempenho do produto no mercado (por exemplo, saldos, procura de mercado); e (c) o retorno dos acionistas (por exemplo o total do retorno aos acionistas e o valor económico adicionado).

O desempenho organizacional, ainda, pode ser dividido em desempenho operacional e desempenho organizacional global (Crook *et al.*, 2011). O desempenho operacional pode ser interno a uma empresa, como por exemplo a performance coletiva dos colaboradores, ou externo, como por exemplo a satisfação dos clientes (Ployhart e Hale, 2014, p 148).

Barney e Wright (1998), referem que o desempenho organizacional é uma condição necessária, mas não suficiente para criar vantagem competitiva. Na estratégia, o desempenho organizacional é frequentemente mencionado como uma paridade competitiva, isto significa que uma empresa é competitiva em relação a outras empresas, podendo ser lucrativa e gerar um bom retorno do investimento, no entanto, se não gerar retornos acima do normal não tem vantagem competitiva (Hale e Ployhart, 2014, p. 148).

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

O desempenho coletivo dos colaboradores é um fator importante para a paridade competitiva, pois confere características diferenciadoras às empresas.

Na Figura 1 pode-se observar os três tipos de *performance* de uma empresa, sendo que pela sua análise verifica-se que a performance operacional é interna à empresa e é baseada na performance dos colaboradores, na sua produtividade, bem como na sua segurança. Toda esta “cadeia” de desempenhos inicia-se tendo como base o trabalhador, verificando-se assim que este tem um papel fundamental no desempenho geral da organização.

Figura 1. *Ligação entre Estratégia, Psicologia e os três tipos de desempenho de uma empresa.*



Fonte: Hale e Ployhart (2014, p.147)

1.5 Desempenho Organizacional e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Com o passar dos anos, o interesse acerca das PGRH e o seu impacto no desempenho das empresas tem aumentado. Vários estudos foram realizados e, apesar de adotarem diferentes métodos, ferramentas e teorias, tem-se partilhado o interesse pelo estudo dos sistemas de trabalho de alto desempenho, em particular pela relação entre as PGRH e o desempenho da empresa (Kaufman e Miller, 2011, p. 527).

Posthuma, Campion, Masimova, e Campion (2013), referem que cada vez mais pesquisadores e profissionais de RH mostram que o desempenho da organização é substancialmente melhorado pelos sistemas de RH, que estimulam o CH pela aquisição, desenvolvimento e motivação dos seus talentos.

Alguns estudos demonstraram que as organizações que adotam sistemas de trabalho de alto desempenho têm um desempenho, operacional e financeiro, melhor que as que não adotam este sistema (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Macduffie, 1995).

Nos últimos anos, tem sido atingido um consenso de que a criatividade e a inovação dos funcionários contribui para o desempenho organizacional (Jiang, Wang e Zhao, 2012, p. 4025). Certas PGRH promovem a performance, bem como o planejamento dos RH, participações nos lucros e avaliações orientadas para resultados, seletividade no pessoal, treino e incentivos de compensação (Jiang *et al.*, 2012, p. 4025).

1.6 Capital Humano

Com o decorrer dos anos, o CH passou a ser cada vez mais valorizado, pois começou-se a ter a percepção de que os trabalhadores são a ligação entre a empresa e o mercado.

Simkovic define CH como sendo “um elemento chave para a melhoria de um ativo e dos colaboradores, com o objetivo de aumentar a produtividade e sustentar a vantagem competitiva da empresa” (como citado por Alnachef e Alhajjar, 2017, p. 1154). Para sustentar essa competitividade, o CH tornou-se um instrumento para aumentar a produtividade.

Alnachef e Alhajjar (2017, p. 1154), definem CH como “o conhecimento, habilidades, competências, e atributos incorporados em indivíduos que facilitam a criação do bem-estar pessoal, social e económico”.

O CH é um dos fatores mais importantes que contribui para o crescimento da economia de um país. O facto de uma organização apostar no seu CH pode beneficiar tanto a própria empresa como os seus trabalhadores, ajudando no desenvolvimento dos seus funcionários, tornando-os mais produtivos e melhorando assim o desempenho da empresa (Awan e Sarfraz, 2013, p.76).

1.6.1 Importância do Capital Humano nas Empresas

O desenvolvimento do CH é o processo de ajudar as pessoas a adquirir conhecimentos e destreza. Num contexto empresarial, é um método organizado e contínuo, pelo qual cada organização ajuda os seus colaboradores com o objetivo de: adquirirem ou melhorarem o seu conhecimento, que é necessário para executarem as suas funções, sejam estas atuais

ou futuras; desenvolverem as suas habilidades como indivíduos, para mais tarde aplicarem essas habilidades tanto a nível pessoal, como a nível do desenvolvimento da empresa; e desenvolverem uma cultura organizacional, em que cada supervisor preza o relacionamento entre as pessoas, bem como o trabalho em equipa, fortalecendo a relação entre as várias unidades das empresas e contribuindo para um bem-estar profissional, motivação e orgulho dos colaboradores (Alnachef e Alhajjar, 2017, p. 1154).

O CH das empresas podem ser vistos como potenciais recursos valiosos, raros e não substituíveis, devido ao facto de estes serem escassos e especializados. Assim, torna-se desafiante imitar o CH porque é difícil identificar qual é o aspeto preciso que cria essa vantagem (Jason, Tae-youn e Eugene, 2013, p. 572).

A constante mudança no mundo empresarial requer que as empresas se esforcem cada vez mais para adquirir vantagem competitiva, através de planos criativos e inovadores. Afim de adquirirem esta vantagem competitiva, não existem dúvidas de que os colaboradores são um recurso extremamente importante para as empresas (Alnachef e Alhajjar, 2017, p. 1154).

1.6.2 Influência do Capital humano no Desempenho das Empresas

A teoria do CH é constituída por duas componentes principais, os indivíduos e a organização, tendo ainda presente quatro atributos: flexibilidade e adaptabilidade; melhoria das competências individuais; desenvolvimento das competências da organização; e empregabilidade individual (Alnachef e Alhajjar, 2017, p. 1155). Estes atributos adicionam valor tanto aos resultados dos colaboradores, como aos da organização. Assim, um dos princípios fundamentais da investigação micro-organizacional, é o de que o CH disponível para uma organização tem implicações significativas no desempenho (Kim *et al.*, 2013).

Com o objetivo de se perceber a relação do CH com o desempenho de uma empresa, foram realizados diversos estudos em empresas de diferentes setores e os resultados foram sempre iguais. A literatura mostra, claramente, que os investimentos no CH e na GRH afetam positivamente e substancialmente o desempenho das organizações (Alhajjar & Alnachef, 2017; Combs *et al.*, 2011; Kim *et al.*, 2013).

Comparando os RH com os recursos financeiros, estes têm a capacidade de criar vantagem competitiva para as organizações, porque a *performance* dos trabalhadores depende de um enorme número de fatores, como a motivação, satisfação no trabalho,

treino e desenvolvimento, sendo estes fatores muito característicos de cada organização e, por isso, difíceis de imitar (Dobre, 2013).

1.7 Clima Organizacional

De acordo com Chiavenato (2008) todas as empresas têm um clima organizacional, este clima é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica característica para cada empresa. O clima organizacional está relacionado com a moral e a satisfação dos trabalhadores, por esse motivo, está sujeito ao estado em que cada colaborador se sente em relação à empresa (como citado por Carvalho, Oliveira, Carvalho e Rosa, 2012, p. 2).

Segundo Bowditch e Buono (1997) o clima organizacional é definido “como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade.” (*Ibidem*).

O clima organizacional é um fator importante nas empresas pois influencia a satisfação dos colaboradores no trabalho bem como, o seu desempenho. Por este motivo, é essencial que as empresas façam um diagnóstico do clima organizacional com o objetivo de conseguirem proporcionar um instrumento para a melhoria da qualidade dos serviços, e consequentemente, o aumento da produtividade e adoção de medidas internas para desenvolver o bem-estar dos trabalhadores da organização (Matos, 2017, p.22). Com os dados deste diagnóstico é possível uma avaliação real da situação do relacionamento entre trabalhadores e organização, por parte da empresa. Após esta avaliação surgem diversos problemas, permitindo assim, uma reavaliação da estrutura de diversos aspetos organizacionais, como: estratégias de RH, estilos de liderança, comunicação interna (*Ibidem*).

A compreensão do clima organizacional é fundamental para se realizar uma avaliação do ambiente trabalho, porque permite identificar os problemas existentes nas relações e sentimentos percebidos pelos trabalhadores em relação à organização do trabalho e o seu papel na empresa, e ainda em relação à função desempenhada, aos superiores hierárquicos, as condições de trabalho, as remunerações, a comunicação, as perspetivas profissionais (*Ibidem*).

1.8 Satisfação e Motivação no Trabalho

Tanto os conceitos de motivação como o de satisfação têm sido discutidos ao longo de várias décadas, levando a uma evolução do mesmo e a uma importância crescente dentro das organizações (Mowday, Shapiro e Steers, 2004, p. 383). Por norma, estes conceitos são confundidos, porque apesar de distintos, são complementares (Tavares, 2018, p. 11).

Motivação

Segundo Mowday *et al.* (2004, p. 379), a motivação provém da palavra latina *movere*, cujo significado é movimento, deduzindo-se que a motivação é a principal força que leva os indivíduos a alcançar os seus objetivos. No seguimento desta ideia, Pinder (1998) reforça a existência de um conjunto de forças internas e externas que levam ao desencadeamento de um determinado comportamento relativo ao trabalho e que determinam a sua direção, intensidade, forma e duração, conduzindo à obtenção de uma determinada atitude por parte de um indivíduo (como citado por Tavares, 2018, p. 11).

Junior e Oliveira (2009, p. 4), referem que a “Motivação representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo.”. Uma pessoa, quando motivada, apresenta um maior compromisso com a empresa onde trabalha. Saber a dinâmica de motivação no trabalho, dos seus colaboradores, possibilita a intervenção objetiva no processo de GRH, com o objetivo de compatibilizar a produtividade dos trabalhadores com os objetivos da empresa. Estes autores defendem que a motivação é um procedimento unicamente interior e psicológico. No entanto, Rocha (2007), sugere que a motivação é um fenómeno mais complexo, não só individual, mas também exterior, que resulta da interação entre os colaboradores e as variáveis situacionais (como citado por Galhanas, 2009, p. 5). Locke e Latham’s (2004), referem-se a esta interação ao aferirem que o conceito de motivação está relacionado com fatores internos, que incitam a ação, e a fatores externos, que podem atuar como estímulos para essa ação (como citado por Moynihan e Pandey, 2007, p.804).

Satisfação

Tal como a motivação no trabalho, a definição de satisfação no trabalho é um fenómeno igualmente complexo e de difícil definição. Este facto acontece por se tratar de um estudo subjetivo que varia de indivíduo para indivíduo, de circunstância para circunstância e no decorrer do tempo para uma mesma pessoa (Latorre, Martinez e Paraguay, 2004, p. 56).

Segundo Locke (1976), “a satisfação com o trabalho é o reflexo do funcionamento da empresa, é um estado emocional positivo ou de prazer, que resulta da avaliação do posto de trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.” (como citado por Tavares, 2018, p. 12).

Já Harpaz (1983) e Lawler (1973), defendem que a satisfação no trabalho é uma abordagem multifatorial, ou seja, a atitude do colaborador não é diante do trabalho como um todo, mas perante o trabalho e outras dimensões como o salário, relação com os colegas, supervisão, oportunidades para promoção, benefícios, condições de trabalho, progresso na carreira, estabilidade no trabalho, desenvolvimento pessoal e a quantidade de trabalho (como citado por Tamayo, 2000, p. 37).

Após reflexão sobre estes dois conceitos, pode-se afirmar que tanto a motivação como a satisfação profissional podem ser entendidas como uma atitude generalizada relativamente ao trabalho. Contudo, aspetos específicos da situação de trabalho em que determinada pessoa se encontra, podem influenciar tanto a satisfação como a motivação (Tavares, 2018, p. 13). Ambos os conceitos são da responsabilidade dos RH das empresas, sendo necessário garantir todas as condições que possibilitem aumentar a satisfação dos seus colaboradores, com o objetivo de atingir maior produtividade, eficácia, empenho e envolvimento, contribuindo-se para uma boa reputação externa da empresa (*Ibidem*).

1.9 As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho

Com o passar dos anos, torna-se cada vez mais evidente a importância do desenvolvimento de uma GRH eficiente, implicando a implementação de uma rede de práticas organizacionais estruturadas, que estimulem a satisfação dos colaboradores.

Segundo Spector (1997), a satisfação no trabalho por parte dos colaboradores, é um fator fundamental na gestão estratégica de recursos humanos, por poder trazer consequências

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

negativas às empresas, na medida em que, colaboradores insatisfeitos poderão tornar-se desleais, pouco produtivos e poderão deixar de se dedicar ao seu trabalho (como citado por Matos, 2017, p. 29). Spector (1997) apresenta três características fundamentais para a satisfação no trabalho (como citado por *Ibidem*):

- A empresa deve seguir valores humanos, na medida em que todos os colaboradores são tratados de forma justa e correta.
- O comportamento dos trabalhadores afeta o funcionamento e as atividades de negócio, condicionando a satisfação ou a insatisfação sentida;
- A satisfação no trabalho é um indicador da atividade organizacional, isto é, quando os níveis de satisfação são reavaliados ou alterados a organização pode, ou não, aumentar o desempenho organizacional.

Simons e Petrescu (2008) realizaram um estudo, com o objetivo de avaliar a relação entre as PGRH com a satisfação no trabalho, e ainda, com o salário. Para a realização do estudo utilizou dados de duas bases de dados transversais de duas bases de dados inglesas diferentes. Com a análise dos dados os autores concluíram que as PGRH aumentam a satisfação dos trabalhadores no trabalho bem como, a satisfação dos mesmos com o salário. A satisfação é maior quando os sistemas de remuneração são baseados no desempenho e em recompensas (Tavares, 2018, p. 16).

Um outro estudo foi realizado sobre a relação das PGRH e a satisfação no trabalho com o comprometimento organizacional, com uma amostra de 200 colaboradores, os autores concluíram que existe uma relação positiva entre as PGRH, como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho, com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (*Ibidem*).

Neste sentido, é importante conhecer as PGRH aplicadas pelas empresas, na medida em que as suas interpretações e as suas aplicações terão impacto nos comportamentos dos trabalhadores. Uma vez que quando bem planeadas e executadas as PGRH traduzem-se em efeitos positivos na partilha de conhecimentos, de informações, aumentado assim a participação dos colaboradores na empresa. No entanto, quando mal aplicadas estas práticas irão ter um impacto negativo para as empresas (Matos, 2017, p.30).

2 Metodologia

Para a realização da revisão bibliográfica utilizou-se duas bases de dados, o *Google Scholar* e a *B-on*. Nestas bases de dados introduziram-se palavras chave relacionadas com o tema em estudo e posteriormente foi realizada uma triagem, onde foram selecionados os artigos que se relacionavam com o tema em estudo.

Tendo como objetivo investigar as PGRH aplicadas pelas empresas, como são aplicadas e qual a sua relação com a satisfação dos trabalhadores, optou-se pela realização de um estudo de caso. A escolha deste método deveu-se ao facto de permitir um estudo mais pormenorizado, pois concentra-se apenas numa empresa só.

A investigação qualitativa é uma investigação descritiva cujo objetivo é compreender, através de *insights* e descoberta, os processos que contribuem para um fenómeno ou acontecimento mais geral. A investigação com base em estudos de caso constitui um tipo particular de investigação qualitativa e visa a descrição e caracterização de ocorrências e evolução de um dado fenómeno. O estudo de caso é, pois, uma estratégia de investigação que se focaliza na compreensão da dinâmica existente em situações específicas beneficiando de uma perspetiva também interna do objeto de estudo (Veloso, 2007, p. 79).

A utilização de estudos de apresenta diversas vantagens. Salientamos a sua eficácia na investigação de processos complexos de mudança, e em organizações de menor dimensão, como por exemplo PME's, porque envolvem pequenas amostras e, na sua forma mais simples, são fáceis de conduzir. Permitem também uma aprendizagem aprofundada dos fenómenos em estudo, especialmente quando são de natureza humana e social, fornecendo informação inestimável ao nível das atividades concretas e diárias de uma organização. Incluem análises de diferentes perspetivas pois o investigador considera não apenas a “voz” dos sujeitos principais que elegeu como fonte de informação, mas também de outros grupos relevantes e as interações que se estabelecem entre eles (*Ibidem*).

Realizou-se um estudo de caso numa média empresa, onde os dados foram recolhidos através da realização de diversas entrevistas, cujo momento de realização foi gravado na íntegra e, posteriormente, foi transcrito de forma integral. Além disso, para a realização

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

deste estudo, consultou-se documentos internos da GRH, disponibilizados pela empresa, como o Manual de Recursos Humanos e os relatórios de avaliação de desempenho.

As entrevistas foram realizadas a um membro de cada nível hierárquico da empresa: a) a um dos fundadores da empresa, com posição na administração; b) à Técnica de Gestão de Recursos Humanos (TGRH); c) e aos colaboradores da empresa, sem qualquer cargo de chefia.

Para a realização da entrevista utilizou-se um guião, que foi retirado de Veloso (2007). A escolha deste prende-se com o facto de conter perguntas abertas, o que permite uma maior adaptabilidade ao tema, bem como o facto incluir perguntas que contemplam variados aspetos, tais como: a) história da organização; b) descrição da posição da GRH na estrutura da empresa; c) enumeração e caracterização das PGRH; d) bem-estar dos colaboradores; e) o nível de participação nas tomadas de decisões, por parte dos colaboradores; e f) de que forma as práticas adotadas têm influência no desempenho da empresa.

Para a realização das entrevistas aos colaboradores definiu-se previamente o perfil dos mesmos, tendo-se de seguida apresentado esses requisitos à TGRH para esta seleccionar aqueles que cumprem os requisitos estabelecidos, marcando-se posteriormente as entrevistas consoante a disponibilidade dos mesmos. Estes requisitos foram os mesmos utilizados por Veloso (2007), nomeadamente: a antiguidade do colaborador, onde se solicitou a entrevista de colaboradores recém contratados e de colaboradores com maior antiguidade na empresa; e diferentes níveis na hierarquia, incluindo pessoas com cargos de chefia.

Para além das entrevistas também se analisou o relatório de avaliação de desempenho realizado pela TGRH bem como, o Manual de RH. Foram realizadas visitas a todas as instalações da empresa, presentes em diversos concelhos. As deslocações tiveram por objetivo observar a organização do espaço e a interação entre os trabalhadores durante o período laboral, bem como a realização das entrevistas.

Os fatores que levaram à escolha da empresa foram: a) a localização; b) ser uma média empresa; c) disponibilidade por parte da administração para participar no presente estudo.

3 Estudo de Caso: Empresa do Setor de Alimentação e Saúde Animal

Para a realização do presente estudo de caso foram realizadas diversas entrevistas e analisados dois documentos, o manual de RH e o relatório de avaliação de desempenho. Assim, toda a informação abaixo apresentada tem como, única e exclusiva, fonte as respostas às entrevistas, dadas pela TGRH, um dos fundadores da empresa e pelos colaboradores previamente selecionamos.

A empresa em estudo pertence ao Setor de Alimentação e Saúde Animal, sendo que por uma questão de confidencialidade será daqui em diante denominada de Empresa X.

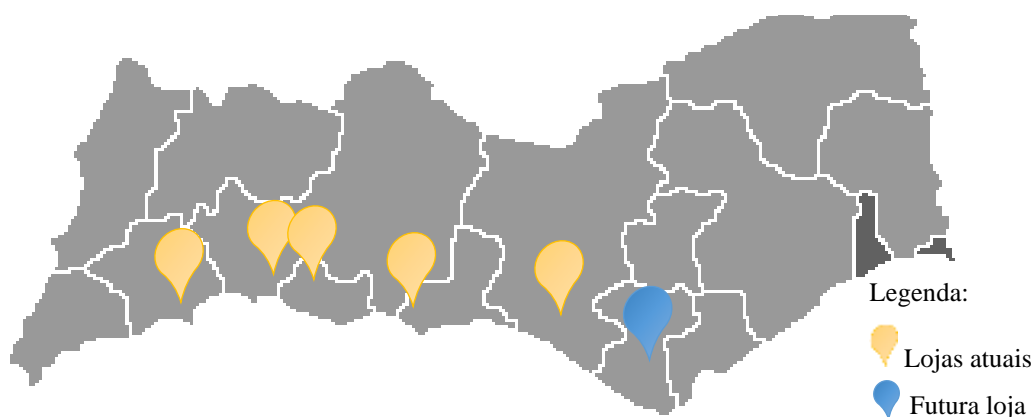
3.1 Caraterização da Empresa X

Os dados presentes nesta secção foram retirados do site oficial da Empresa X.

A empresa em estudo pertence ao Setor de Alimentação e Saúde Animal, sendo que por uma questão de confidencialidade será daqui em diante denominada de Empresa X.

A Empresa X encontra-se localizada na região do Algarve, sendo uma empresa 100% nacional e que, com o passar dos anos, tem vindo a crescer e a expandir-se cada vez mais. Começou com uma loja, numa determinada localidade e, passados 9 anos, já possui 5 lojas espalhadas por diversos concelhos do Algarve, contando, mais recentemente, com a abertura de mais uma loja, passando assim para um total de 6 estabelecimentos. Na figura 2 encontra-se a localização geográfica aproximada das lojas da empresa.

Figura 2. Localização geográfica aproximada das lojas da Empresa X.



Fonte: Própria autoria (2020)

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

Nos seus primeiros tempos de vida começou por ser só uma loja com serviços de *Petshop*, ou seja, concentrava-se somente na venda de produtos de alimentação, brinquedos, roupas, coleiras, produtos de higiene e camas para os animais. Após alguns anos, a empresa foi sentindo que havia uma lacuna no mercado dos animais de estimação e percebeu que poderia explorar essa lacuna aumentando os seus serviços. Passou de uma loja típica de venda de produtos para animais de estimação a uma cadeia de lojas com ofertas de serviços especializados, nomeadamente: (a) serviço veterinário; (b) Serviço de Farmácia; e (c) serviços de *Pet Care*.

O serviço de veterinário está presente nas 5 lojas da empresa, sendo que cada loja tem um veterinário disponível a tempo inteiro e que presta um atendimento médico personalizado.

O serviço de farmácia também se encontra disponível nas 5 lojas da empresa, consistindo num posto de venda de medicamentos veterinários. O responsável por este posto é normalmente o operador de loja. Aqui pode-se encontrar uma vasta gama de medicamentos, suplementos e desparasitantes internos e externos para os animais de estimação, sempre com o acompanhamento do operador de loja e, se necessário, o parecer de um médico veterinário especializado. Na região do Algarve existem atualmente 7 postos de venda de medicamentos veterinários, sendo que 5 deles pertencem à Empresa X.

Os serviços de *Pet Care* existem nas 5 lojas da empresa, existindo 1 profissional com formação para esta função em cada loja.

Os principais valores da empresa assentam na premissa de que não são apenas mais uma loja de animais, mas sim uma loja para os animais e para os seus donos, onde se privilegia a proximidade com o cliente e se providencia um atendimento de excelência.

No quadro 5, representado de seguida, faz-se uma breve caracterização dos colaboradores que a empresa possui à data do início da realização do estudo (julho de 2020).

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

Quadro 5. Caracterização dos colaboradores da Empresa X

Total de Colaboradores	42
Sexo	
Feminino	23
Masculino	19
Intervalo de idades	20-53 anos
Habilitações literárias	
6º Ano	1
9º Ano	9
12º Ano	18
Licenciatura	5
Mestrado	9
Antiguidade	
Até 12 meses	19
1 a 3 anos	13
4 a 6 anos	5
6 a 9 anos	5

Fonte: Própria autoria (2020)

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

Quanto à estrutura organizacional da Empresa X, esta apresenta uma estrutura vertical, onde são criadas hierarquias (administração), meio (serviços centrais) e base (serviços operacionais), tendo um organograma fixo. O organograma da empresa encontra-se presente na seguinte figura 3.

Figura 3. Organograma da Empresa X



Fonte: Manual de RH da Empresa X (2020)

3.2 A Gestão de Recursos Humanos na Empresa X

O DGRH da Empresa X é muito recente, surgindo há cerca de 3 meses devido à necessidade de ter um mecanismo especializado de gestão de colaboradores. A organização conta com 42 colaboradores e, devido ao facto de já ter 5 lojas espalhadas pelo Algarve, surge a necessidade de gerir e interligar as equipas, pois fazem todas parte da mesma empresa e é necessário criar uma cultura organizacional. Atualmente, a empresa não transmite uma imagem clara da mesma para os seus clientes, uma vez que o ambiente, o comportamento dos funcionários e as promoções realizadas diferem de loja para loja. A GRH visa corrigir estes aspetos, levando à implementação das mesmas políticas, as mesmas ações e o mesmo nível de formação em todas as lojas, para que qualquer cliente em qualquer loja se sinta tratado de forma igual.

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

Outros fatores mais gerais, que levaram à criação do DGRH, foram os seguintes:

- Falta de tempo por parte dos administradores. Segundo estes, qualquer problema ou mesmo à mínima questão que fosse, eram sempre contactados. Com o crescimento constante da empresa começou a tornar-se impossível conseguirem chegar a toda a gente e resolver todos os problemas.
- Antigamente, quem tratava da área administrativa de pessoal era o responsável pelo Departamento Logístico. O responsável encontrava-se muito subcarregado e a administração reconheceu que era necessário alguém especializado para ocupar a função.

Relativamente à área de intervenção da função de RH na Empresa X, esta ainda não se encontra bem definida, pois é muito recente. Atualmente, a estratégia passa, essencialmente, pela criação de uma base sólida dos RH para que estes tenham visibilidade nas lojas. Pretende-se contratar mais uma supervisora de loja, com o objetivo de existirem 2 por loja, o que lhes vai permitir ter tempo para deslocações entre lojas, visando um acompanhamento mais próximo das equipas. Esta contratação é importante para a Empresa X atingir o principal objetivo, que é a criação de uma cultura e de uma imagem, pois permite que as equipas se organizem melhor, tornando-se mais estáveis e mais focadas.

Ao longo dos anos, apesar de não existir um DGRH, a empresa foi-se tornando cada vez mais popular e bem sucedida, sendo que, na opinião dos administradores, este sucesso deveu-se principalmente ao facto de terem sempre gerido os colaboradores num contexto de empresa familiar, em que todos os colaboradores se davam bem com a administração e não tinham medo de falar e de partilhar a sua opinião, caso tivessem alguma ideia, ou caso achassem que algo deveria de mudar.

Neste contexto, a GRH, no processo de definição da função, estabeleceu desenvolver, ainda para 2020, a introdução do processo de avaliação de desempenho, que durante 9 anos nunca tinha sido realizado na empresa, bem como a implementação de um conceito de estrutura, até agora nunca aplicado.

3.2.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Como se trata de um departamento muito recente, algumas das PGRH estão na fase de implementação. Segundo a responsável do departamento, esta fase pode estender-se até ao ano de 2021.

No entanto, já existem algumas práticas a serem aplicadas, práticas estas de carácter de adaptação, ou seja, com o principal objetivo de dar a conhecer aos trabalhadores a existência do departamento, permitir que a TGRH conheça todos os aspetos da empresa, para depois conseguir aplicar as PGRH que a empresa necessite.

3.2.1.1 Manual de Procedimentos

Foi criado e implementado o primeiro Manual de Procedimentos, que começou a ser redigido em julho do presente ano e tem como principal objetivo dar a conhecer aos colaboradores tudo o que a empresa tem para dar, tanto de bom como de consequências possíveis por incumprimentos dos deveres, para que os colaboradores sejam informados e percebam o contexto em que estão inseridos. Este manual aborda, ainda, a história da Empresa X, ou seja, qual é a área da empresa, qual o seu conceito, qual a sua estrutura organizacional, e a apresentação, pela primeira vez, de um organograma. Aborda também os deveres dos trabalhadores e a descrição das suas funções, bem como os seus direitos: (1) a nível de pagamento de salários, onde são dadas a conhecer as condições de pagamento; (2) as férias, para este conhecer o período de férias a que tem direito e como é que serão aplicadas.

Este manual trata, ainda, assuntos como confidencialidade e o acordo de concorrência, ou seja, se os colaboradores estão na empresa com uma determinada função, não podem depois realizar essa função noutro lugar. A título de exemplo da empresa, se alguém tem a função de tosquiadora, não pode posteriormente realizar esse serviço em sua casa em troca de remuneração, porque os clientes não são dela, mas sim da Empresa X, então esta não pode sugerir a um cliente que em casa faz o serviço mais barato (situação que se verificou na empresa). Até agora a empresa não tinha nada estipulado sobre este tipo de situações, o que fazia com que se algo deste género acontecesse, a empresa não conseguiria sancionar a pessoa, pois esta nunca tinha sido avisada de que segundo as políticas da empresa não o podia fazer.

Este manual de procedimentos é importante na ótica dos RH, uma vez que mostra as políticas e regras da empresa. Quando uma empresa não tem tudo isto definido e bem

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

estruturado, torna-se muito difícil, quando existe um problema, aplicar sanções ou um procedimento disciplinar, pois nunca houve nada documentado.

Este manual vai ser aplicado na Empresa X para que todos percebam que agora existe um DGRH, que existe alguém a quem têm de reportar as coisas e que foi estabelecida, de forma clara, uma hierarquia e uma cultura de regras, pois até à fundação do DGRH não haviam regras para os colaboradores.

3.2.1.2 Recrutamento e Seleção

Quando havia necessidade de recrutamento, a empresa divulgava essa necessidade através da internet e pelas próprias páginas da mesma, sendo que posteriormente eram realizadas as entrevistas por um membro da administração e pela supervisora de loja. Os fatores de admissão dos colaboradores nunca estiveram muito focados nas questões técnicas, pois a Empresa X sempre teve uma cultura muito familiar, pelo que privilegiava o fator humano.

Alguns dos critérios de seleção utilizados são:

- Local de residência, privilegiam-se as pessoas com residência nas localidades das lojas;
- Carta de condução, porque as lojas encontram-se espalhadas por todo o Algarve e, de vez em quando, existe a necessidade de um colaborador substituir outro colaborador noutra loja;
- Competências relacionais e de trabalho em equipa;
- Amor das pessoas pelos animais, pois como o principal valor da empresa indica “o objetivo da empresa X é não ser uma loja de animais, mas sim uma loja para os animais e para os seus donos”. Assim, é necessário que as pessoas que lá trabalhem sintam paixão pelos animais.

Atualmente, com o surgimento de um DGRH, as entrevistas começaram a ser dirigidas pela TGRH, ou seja, por alguém especializado em realizar recrutamentos e selecionar as melhores pessoas segundo as necessidades da empresa.

3.2.1.3 Formação

A formação é uma prática que a TGRH pretende aplicar na Empresa X. Com a progressão na carreira, uma operadora de loja que passe para supervisora necessita de acompanhamento, para que a mesma consiga distinguir a nova função da antiga, ou seja, é necessária uma avaliação e um ajustamento de função, sendo para isso necessário formar a pessoa em questão.

3.2.1.4 Avaliação de Desempenho

Será realizada uma avaliação de desempenho, que durante 9 anos nunca tinha sido feita. A distribuição dos prémios anuais, referidos na prática anterior, bem como de quaisquer outros prémios futuros, será realizada tendo por base os resultados da avaliação de desempenho.

3.2.1.5 Saúde e Segurança no Trabalho

A saúde e segurança no trabalho eram práticas mal definidas na empresa, que passavam por acordos com empresas externas, mas que a nível legal são obrigatórias e não estavam de todo atualizadas. Assim que a TGRH entrou na empresa, estas práticas foram logo regularizadas.

3.2.1.6 Práticas de Remuneração/Prémios

Esta prática já era realizada pela Empresa X mesmo antes da existência do DGRH. No final de cada ano, os trabalhadores com contrato há mais de um ano, recebem prémios monetários de produtividade. Este prémio tem em conta a percentagem do aumento das vendas de cada ano. No entanto, o único critério de atribuição do presente prémio é o colaborador ter contrato com a empresa há mais de um ano e, quer trabalhe muito ou pouco, esse prémio é garantido.

A GRH é da opinião que esses prémios são mal distribuídos e não motivam o colaborador, pois não necessitam de fazer qualquer esforço para o alcançar. Por esse motivo, o objetivo futuro é o de criar novos critérios para a atribuição deste prémio, baseados, por exemplo, na produtividade do colaborador, na sua assiduidade e pontualidade, bem como no seu desempenho ao longo do ano. Assim, os colaboradores necessitam de lutar pelo prémio, obrigando-os a dar o melhor de si à empresa.

3.2.1.7 Progressão de Carreira

A GRH vem possibilitar a oportunidade de desenvolvimento de carreira dentro da empresa, na medida em que, antes de se divulgar externamente que a empresa necessita de colaborador, é prioritário fazer primeiramente um recrutamento interno, perceber se alguém tem o perfil que a empresa pretende, com o objetivo de dar oportunidade a quem está na empresa de evoluir. Assim, todos têm a oportunidade de progredir, fazendo com que os colaboradores tenham mais empenho nas suas funções e mais motivação. Esta gestão de carreiras será feita com base no desempenho, ao longo dos anos, dentro da organização. A evolução na carreira pode ocorrer com a atribuição de uma nova função que requer uma maior responsabilidade e, no caso da Empresa X, pode ocorrer passar um colaborador de loja para supervisor de loja.

3.2.1.8 Mecanismos de Participação dos Trabalhadores

Como a Empresa X sempre foi conhecida como uma empresa familiar, os colaboradores sempre tiveram uma participação ativa na empresa, sempre foram chamados pelos administradores no sentido de intervir e mostrar a sua opinião. Segundo a TGRH, esta seria uma prática favorável para a empresa se, entre cada opinião, existisse uma linha de continuidade. Não havendo uma comunicação organizada, esta acaba por só destabilizar e por não ser uma participação saudável.

Exemplo da participação não saudável são as promoções efetuadas, em que, por exemplo, os próprios colaboradores decidiam colocar um determinado produto em desconto por se aproximar o término da validade, não comunicando à administração as opções tomadas. Assim, um cliente que fosse a essa loja e posteriormente a outra, não iria encontrar as mesmas promoções, o que sustenta a visão de que a empresa não tem uma imagem, cultura de práticas e regras comum a todas as lojas. Existe falta de comunicação e falta de alguém que tome, quando necessário, a decisão final e possa coordenar todas as lojas. É isso que a GRH visa mudar nesta empresa, ou seja, manter a participação dos trabalhadores e trabalhar toda essa informação, mas com a finalidade de aplicar de igual forma em todas as lojas e criar uma imagem e cultura comuns a todos os estabelecimentos da Empresa X.

3.2.2 Visão Futura das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Empresa X

Após a implementação de toda a parte burocrática e de todo um conceito de estrutura, que até agora não era palpável, a Empresa X pretende trabalhar posteriormente os objetivos, autonomia, avaliação de desempenho, formação e comunicação interna. A avaliação de desempenho, segundo a TGRH, não pode definir apenas os prémios, devendo também definir as necessidades de formação em áreas específicas, nas quais os colaboradores se sentem menos à vontade, podendo depois essa formação trazer avaliações mais favoráveis, um maior empenho, uma maior motivação e uma maior produtividade.

Objetivos

Tem-se por objetivo definir as metas a atingir, assim como a clarificação do plano de comissões. O plano de comissões deve ser definido todos os anos consoante a estratégia da empresa e deverá ser adaptado a cada função desempenhada de forma a criar hierarquias e metas específicas para cada colaborador, com base em objetivos tangíveis e específicos.

Autonomia

Criar autonomia dos colaboradores para planejar estratégias de forma a alcançarem os seus objetivos. É necessário confiar nos colaboradores e dar-lhes poder de decisão, assim como um acompanhamento que lhes permita verificar o progresso do cumprimento das tarefas.

Avaliação de Desempenho

Avaliar o colaborador no contexto de trabalho, de forma a aumentar a sua produtividade e confiança. Esta avaliação deverá assentar numa política de avaliação superior e de autoavaliação, com o objetivo de dar seguimento a um plano de melhoria. Ou seja, é dado o *feedback*, positivo ou negativo, ao colaborador, de forma a aproveitar as oportunidades de melhoria e consolidar os seus pontos fortes.

Formação

Pretende-se estabelecer uma política adequada e criar planos de formação de forma a manter os colaboradores motivados, comprometidos e produtivos.

Comunicação Interna

É necessário reforçar os canais de comunicação (verbal e não verbal) e criar estruturas nas lojas (hierarquias) para que haja uma transmissão da informação de forma clara e

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

transparente entre todos os envolvidos (colaboradores, responsáveis, supervisores e administração).

A longo prazo, o objetivo é aplicar estas medidas e estas estratégias, para mais tarde a administração poder implementar sanções, porque é fundamental numa empresa os colaboradores perceberem que há e quais são as sanções para as condutas impróprias. A TGRH da Empresa X defende que as sanções/consequências deviam ser consideradas PGRH, porque é fundamental ter-se uma linha condutora, referindo que “isto é como em casa, em casa temos regras para sentar à mesa, para fazer a cama, para falar e quando uma dessas regras é quebrada, há um castigo. Acho que uma empresa devia funcionar de igual maneira, e isto tem de ser uma prática, porque um ato cometido, que seja prejudicial para a empresa, se não for sancionado, se não for repreendido, digamos assim, as pessoas pensam que nunca há consequências!”. Ainda segundo a mesma, “se queremos que a avaliação de desempenho, a formação e todos os outros tipos de práticas positivas funcionem, na minha visão, deve também haver uma repreensão, para que todas as outras práticas possam ser bem direcionadas, implementadas e que tenham realmente um resultado positivo, como se espera na empresa”.

Assim, como referido anteriormente, a TGRH pretende dar a conhecer aos colaboradores toda essa parte, para que eles entendam que uma quebra das regras leva a um mau funcionamento da empresa e, se há práticas que conduzem benefícios, também existem práticas que levam a sanções. A GRH da Empresa X, refere ainda que “tudo tem um lado bom e um lado mau, e tudo tem de ser colocado numa balança e ser bem gerido. Não podemos ter uma pessoa que não respeita as normas da empresa e outra que respeita a usufruir dos mesmos benefícios. Se isto acontecer, é porque as práticas não estão bem implementadas, nem bem geridas, logo não são funcionais”.

3.3 Satisfação dos Colaboradores

As entrevistas aos colaboradores da Empresa X foram realizadas com o objetivo de analisar a perceção que estes têm em relação às PGRH implementadas na empresa, bem como o seu grau de satisfação em relação a essas mesmas práticas. Para além das entrevistas, também foi analisado o relatório de avaliação de desempenho, pela TGRH, de forma a conseguir-se perceber qual o nível de satisfação de todos os trabalhadores.

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

Assim, através das entrevistas, foi possível ter-se opiniões particulares em relação às PGRH e, com o resultado da avaliação desempenho, uma opinião geral acerca das PGRH.

As entrevistas aos colaboradores permitiram concluir que todos se encontram satisfeitos e reconhecem que a empresa se preocupa com o seu bem-estar. Alguns colaboradores referiram que num determinado ano a empresa os levou todos a Madrid, na época natalícia, onde visitaram as instalações de um fornecedor e realizaram o jantar de natal da empresa, sendo que todas as custas foram suportadas pela empresa.

Os colaboradores referiram, ainda, que aos domingos e feriados a empresa não labora, para estes poderem passar momentos com a família e para além disso, a empresa ainda lhes permite ter um dia de folga extra por semana. É muito raro realizarem horas extra, mas de vez em quando pode acontecer um cliente entrar perto da hora de fecho da loja, ou demorarem mais tempo a realizar o fecho de caixa, nessas situações ficam até um pouco mais tarde.

Quanto à noção de benefícios, estes reconhecem a existência dos mesmos, na forma de seguro de saúde a todos os colaboradores efetivos e a distribuição de prémios no final de cada ano, para os colaboradores com mais de um ano de contrato.

Para a avaliação de desempenho realizada pela própria empresa, foram tomados em consideração alguns fatores como: a imagem da organização; a organização e funcionamento do setor onde se trabalha; o nível de envolvimento dos colaboradores na organização, na missão da empresa e em atividades de melhoria. Estes fatores serviram para medir o nível de satisfação global dos colaboradores com a empresa.

Neste sentido, verificou-se que, a nível global, a maioria dos colaboradores sentem-se “Satisfeitos” (63%) com a empresa, sendo que 29% se sente “Muito Satisfeito”, contra apenas uma percentagem de 3% que se sentem “Insatisfeito”. É de salientar que nenhum dos inquiridos se sente “Muito Insatisfeito”. De seguida, pode-se analisar através da figura 4 os níveis de satisfação global dos colaboradores com a empresa.

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

Figura 4. Satisfação Global dos Colaboradores com a Empresa X.



Fonte: Relatório de Resultados da Empresa X (2020)

Com o objetivo de se analisar a satisfação dos colaboradores com a gestão da empresa, tomaram-se em consideração fatores como a aptidão do superior hierárquico para comunicar, aptidão do superior hierárquico para planejar o trabalho, modo como o superior hierárquico lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais, forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados, forma como a empresa recompensa o esforço individual e o esforço de grupo.

Assim, analisando as respostas obtidas, a nível global, 41% dos colaboradores referem que estão “Muito Satisfeitos” com o seu superior hierárquico. Já quando se analisa a forma de gestão, estes índices de satisfação mostram-se mais variáveis, sendo que, por exemplo, o fator “Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados” é o que mais oscila entre os colaboradores, com um total de 35% dos colaboradores a mostrarem-se insatisfeitos, como se pode verificar na figura 5, de seguida apresentada.

Figura 5. Satisfação dos Colaboradores com a Gestão.



Fonte: Relatório de Resultados da Empresa X (2020)

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

Relativamente à satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho, a empresa tomou em consideração fatores como o ambiente de trabalho, o horário de trabalho, a possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar, satisfação com o trabalho que realiza, a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais, a igualdade de tratamento na organização e se no seu local de trabalho é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro.

Neste sentido, pode verificar-se que, globalmente, 38% dos colaboradores apresentam-se “muito satisfeitos” e 38% dos colaboradores estão apenas “satisfeitos” com as condições de trabalho. O ambiente de trabalho é o fator onde se verifica uma maior satisfação, com 65% dos colaboradores a apresentarem-se “muito satisfeitos” com o ambiente de trabalho, assim como no que se refere à satisfação com o trabalho que realiza (60%). No que se refere às igualdades, tanto a nível de oportunidades como a nível de tratamento no local de trabalho, 50% dos colaboradores sentem-se satisfeitos. É de salientar que em fatores como o horário de trabalho, a possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e se é informado com antecedência sobre decisões importantes, os colaboradores mostram-se bastante divididos, não havendo um destaque a nível de satisfação, apesar do balanço global ser positivo. Os dados anteriormente referidos e explicados apresentam-se na figura 6.

Figura 6. Satisfação com as Condições de Trabalho.



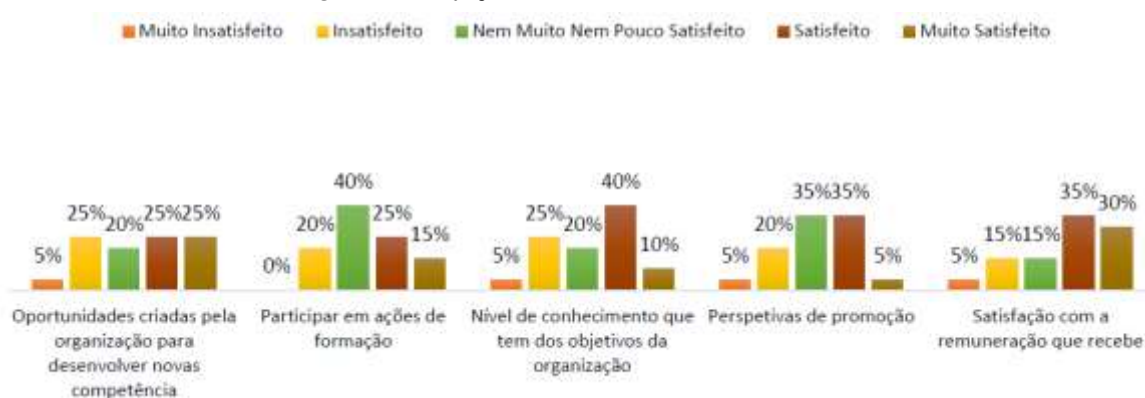
Fonte: Relatório de Resultados da Empresa X (2020)

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

No que diz respeito à satisfação com o desenvolvimento da carreira, foram analisados fatores como as oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências, participação em ações de formação, nível de conhecimento em relação aos objetivos propostos pela administração, perspectivas de promoção e satisfação com a remuneração.

Analizando os dados, globalmente, 32% dos colaboradores mostram-se “satisfeitos” com o desenvolvimento da carreira. Os valores oscilam bastante e, por exemplo, relativamente à participação em ações de formação, 40% dos colaboradores revelam não estar nem muito nem pouco satisfeitos. Os resultados referentes à satisfação com o desenvolvimento na carreira, por parte dos colaboradores, podem ser consultados na figura 7.

Figura 7. Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira.



Fonte: Relatório de Resultados da Empresa X (2020)

Atendendo aos níveis de motivação, consideraram-se fatores como a satisfação com a colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, a satisfação com o estilo de liderança e a participação em projetos de mudança na organização.

Analizando os dados, globalmente, 42% dos colaboradores mostram-se “muito satisfeitos” e 38% indicam estar apenas “satisfeitos”, o que leva a crer que os colaboradores se encontram satisfeitos e motivados com o seu trabalho, com o estilo de liderança e com a empresa de uma forma geral. É de salientar que o fator de satisfação com a colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho não regista quaisquer níveis de insatisfação. Na figura 8 é possível consultar os resultados referentes aos níveis de motivação dos colaboradores.

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

Figura 8. Níveis de Satisfação.



Fonte: Relatório de Resultados da Empresa X (2020)

Os níveis de satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços foram baseados nos seguintes fatores: equipamentos informáticos disponíveis; software disponível; equipamentos de comunicação disponíveis; condições de higiene; condições de segurança; e serviços de refeitório.

Globalmente, 40% dos colaboradores encontram-se satisfeitos com as condições de higiene, segurança e equipamentos disponíveis, sendo que 30% afirmam estar muito satisfeitos. Na figura 9 é possível consultar os resultados referentes à medição dos níveis de satisfação dos colaboradores com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços na empresa.

Figura 9. Satisfação com as Condições de Higiene, Segurança, Equipamentos e Serviços.



Fonte: Relatório de Resultados da Empresa X (2020)

4 Discussão dos Resultados

O presente estudo de caso teve como principais objetivos: analisar se a empresa adotava PGRH e, se sim, quais e como são aplicadas; analisar qual a importância de um bom sistema de GRH; e caracterizar o clima organizacional, tendo em conta a satisfação no trabalho.

Segundo a literatura é fundamental adotar práticas que se direcionem para a captação, desenvolvimento e melhoria contínua do desempenho dos colaboradores, de forma a possibilitar que a empresa obtenha bons resultados. É possível constatar, com base em Arthur (1994), que a empresa estudada está a proceder corretamente nesta sua fase de adaptação e iniciação às PGRH. Neste momento, a empresa pretende moldar os comportamentos e atitudes por parte dos colaboradores, bem como manter os altos níveis de envolvimento dos funcionários nas tomadas de decisão da empresa, no entanto, desta vez, de uma maneira saudável para a organização. Estas medidas enquadram-se no que, para Arthur (1994), são práticas de implicação, que refere que as empresas que adotam o sistema de práticas de implicação demonstram indicadores de eficiência e de qualidade mais favoráveis e uma menor rotatividade dos trabalhadores. O referido por este mesmo autor verifica-se na empresa estudada, dada a antiguidade dos seus colaboradores.

Observando os resultados da avaliação de desempenho, é possível tirar diversas conclusões em relação às PGRH da Empresa X.

De acordo com Fred e Kinage (2018), o recrutamento e seleção são de extrema importância para qualquer empresa e, quando bem realizados, trazem fortes benefícios para a entidade empregadora. Na Empresa X, verificou-se que os colaboradores não têm perceção dos métodos utilizados pela empresa para a realização destas práticas, pelo facto de esta não estar bem definida dentro da empresa e não ser realizada nem planeada por um DRH. No entanto a TGRH pretende definir melhor os parâmetros desta prática, permitindo assim, que a empresa consiga receber candidatos qualificados para as posições que pretende oferecer (Tavares, 2018).

Quanto à avaliação de desempenho, uma vez que esta foi introduzida na empresa muito recentemente, os colaboradores não tinham quaisquer conhecimentos destas práticas. Os colaboradores responderam ao primeiro questionário de avaliação de desempenho em 9 anos de existência da empresa, não tendo conhecimento de que o objetivo desta prática é

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

permitir que a administração tenha uma percepção do desenvolvimento dos seus colaboradores, de forma a perspetivar uma progressão na carreira para os mesmos. Outro papel importante da avaliação de desempenho é permitir que a empresa tenha informações quanto à visão dos seus colaboradores acerca da mesma. Assim, verifica-se que a empresa utiliza a avaliação de desempenho de acordo com os propósitos da teoria, isto é, esta prática serve para a apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo que ocupa e serve também para averiguar o potencial da pessoa para uma progressão na carreira (Chiavenato, 2004).

Ao nível da formação, os colaboradores referiram que esta prática nunca foi aplicada na empresa, pois nunca foi sentida tal necessidade. No entanto, com o rápido crescimento da empresa, sente-se a necessidade de se criar esta prática, podendo levar a uma melhoria do desempenho dos seus colaboradores. Com a aplicação desta prática a empresa pretende ir de encontro aos benefícios referidos por Gomes (2017) como: fazer com que os seus empregados tenham uma maior dedicação profissional; aumentar a motivação dos seus colaboradores através da segurança e satisfação no trabalho; aumentar a produtividade, porque a formação dos colaboradores aumenta a sua eficiência e produtividade do trabalho prestado; a empresa não necessita de realizar uma supervisão rigorosa dos seus colaboradores, devido à formação prestada; e proporciona menos erros no trabalho.

As práticas de remuneração são constituídas, segundo Almeida *et al.*, por três componentes, a Empresa X aplica duas delas. A remuneração básica, que se traduz no pagamento fixo do salário bem como, os incentivos salariais que na empresa estudada se designam de prémios. Quanto a estas duas componentes, verificou-se que a maioria dos colaboradores se encontra satisfeito com a sua remuneração, enquanto que uma pequena minoria se sente insatisfeita. Esta diferença pode justificar-se com o facto de esta minoria pertencer aos trabalhadores com menos de 1 ano de contrato e, por isso, ainda não recebem os prémios de desempenho no final do ano.

Relativamente ao desenvolvimento de carreira, verifica-se que, segundo os dados da figura 7, 26% dos colaboradores não mostra uma opinião sobre o desenvolvimento de carreira, o que significa que este é um fator pouco relevante para os mesmos, não apresentando quaisquer expectativas.

A constante mudança no mundo empresarial requer que as empresas se esforcem cada vez mais para adquirir vantagem competitiva, através de planos criativos e inovadores.

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

Afim de adquirirem esta vantagem competitiva, a literatura refere que os colaboradores são um recurso extremamente importante para as empresas e por esse motivo é importante as mesmas ouçam as opiniões dos seus colaboradores e os incluam em processos de tomadas de decisão. A Empresa X sempre fez com que os seus colaboradores se sentissem incluídos nas tomadas de decisão da empresa. Segundo os colaboradores, a organização sempre os colocou à vontade para exporem as suas ideias, para reportarem situações que não achem justas e para se expressarem quando achem que algo devia ser alterado.

Quanto à satisfação dos trabalhadores, pode-se afirmar que na empresa em estudo, após a análise aos resultados do questionário de satisfação elaborado, 80% dos colaboradores encontram-se satisfeitos com o clima organizacional.

O clima organizacional está em constante mudança, pois está exposto a todos os fatores externos à liderança da empresa e é afetado facilmente diante de qualquer mudança externa ou interna. Sendo assim, o clima organizacional é algo que deve ser avaliado periodicamente para que se possa registar o nível de satisfação dos colaboradores e entender quais os pontos que carecem de atenção, elaborando-se um plano de melhoria. Esta avaliação periódica que a empresa pretende realizar, vai de encontro com o referido na literatura, sendo que esta pode proporcionar à empresa a melhoria da qualidade dos serviços, e consequentemente, o aumento da produtividade e a melhoria das medidas internas para desenvolver o bem-estar dos trabalhadores da organização.

Quanto à cultura organizacional, esta é estabelecida através das normas, valores e padrões da empresa, tratando-se, por isso, da identidade da empresa e a mesma deve ser transmitida a cada colaborador para que o mesmo siga os padrões estabelecidos. Apesar de ser algo intrínseco à empresa, a cultura organizacional pode ser mudada ao longo do tempo, de acordo com as mudanças e necessidades do mercado e até mesmo dos objetivos planeados.

No caso da empresa em estudo, a cultura organizacional foi sendo criada com base em hábitos repetidos ao longo dos anos e não propriamente através de um planeamento estratégico da empresa, de forma a ponderar que posição se deseja adotar perante os colaboradores. Assim, sempre que há um desvio do hábito institucionalizado, o clima organizacional é afetado, e consequentemente a satisfação dos colaboradores oscila entre estarem ou não satisfeitos.

CONCLUSÃO

As PGRH têm evoluído ao longo dos anos e as empresas, cada vez mais, têm noção de que estas práticas são essenciais ao seu bom desempenho e a um bom clima organizacional. A gestão de pessoas é imprescindível para o cumprimento da missão, estratégias e objetivos de uma empresa. A importância destas práticas surge no sentido de cativar, manter e desenvolver as pessoas, com o objetivo de obter os resultados desejáveis. Assim, a empresa consegue influenciar o comportamento dos seus colaboradores, exercendo impacto ao nível do desempenho individual e organizacional, assim como na satisfação do trabalho. Ou seja, as PGRH têm como objetivo moldar comportamentos e atitudes desejados por parte dos funcionários, criando vínculos psicológicos entre as metas das empresas e os seus colaboradores (Arthur, 1994, p. 672).

Este estudo teve por base a realização de entrevistas, tanto ao fundador da empresa, com posição na administração, como à TGRH e aos colaboradores sem qualquer cargo de chefia, permitindo assim ter uma maior perceção das PGRH adotadas pela empresa.

No decorrer do estudo, foi possível observar que as práticas de gestão eram aplicadas ao nível da gestão administrativa. Até ao momento, a empresa regia-se por uma estrutura horizontal, isto é, toda a comunicação interna era passada informalmente a todos os colaboradores, não havendo uma estrutura definida. No entanto, a administração reconheceu que os RH são um fator importante para qualquer tipo de empresa, quer para o seu desenvolvimento, quer para a qualidade da própria empresa e dos serviços prestados. Por isso, a empresa decidiu contratar alguém especializado para o efeito. Os RH conduziram à criação de uma estrutura vertical, onde são criadas hierarquias, permitindo assim a definição de cargos e funções para que sejam definidos os objetivos de cada departamento.

A empresa pretende aplicar práticas de GRH que sente que estão em falta bem como, melhorar as já existentes. O que a empresa pretende realizar está de acordo com que se designa de *High Performance Work Practices* (Huselid, 1995), que consistem em procedimentos de recrutamento de pessoas e de seleção, sistemas de incentivos através de prémios para um melhor desempenho, formação do colaborador, melhorando o conhecimento, os recursos e as habilidades dos trabalhadores atuais e o potencial da empresa, permitindo assim aumentar a satisfação dos colaboradores. Verifica-se com isto

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

que uma correta aplicação das PGRH é muito importante para o desenvolvimento e desempenho de uma empresa.

Pode-se afirmar que um investimento e uma boa gestão do CH traduz-se em resultados positivos para a empresa. Na empresa em questão, não existia um bom acompanhamento do seu CH, logo estes, apesar de satisfeitos, não conseguiam transparecer uma cultura da empresa aos seus clientes e não conseguiam criar uma imagem linear entre todas as lojas da empresa, devido à falta de uma gestão que definisse práticas e funções idênticas para todas as lojas.

Na empresa em estudo verificou-se que a satisfação está presente entre os colaboradores, no entanto, quando observamos detalhadamente as questões que a influenciam, deparamo-nos com valores baixos em questões como: participar em ações de formação; perspectivas de promoção; no seu local de trabalho, antecipadamente, os colaboradores são informados sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro.

Quanto aos fatores que mais são identificados pelos colaboradores e que apresentam mais consenso a nível de satisfação, são: ambiente de trabalho; satisfação com o trabalho que realiza; e Satisfação com a colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho.

Isto significa que estas são as questões que a empresa deverá desenvolver e promover perante os colaboradores, de forma a aumentar os seus níveis de satisfação. Neste caso, é notório que cada vez mais os colaboradores valorizam fatores externos ao trabalho (perspetivas de promoção, formação, compromisso com a empresa). Assim, para o caso de estudo, conclui-se que é imperativo criar uma cultura organizacional com base em quatro pressupostos: (a) Apoio (desenvolvimento das relações humanas); (b) Inovação (valorização da mudança e do crescimento); (c) Objetivos (objetivos claros, definidos, de curto alcance e assentes na maximização de resultados); e (d) Regras (hierarquia, segurança, estabilidade e liderança).

A Empresa X apresenta-se aos colaboradores com uma cultura organizacional de apoio e regras, onde é visível a satisfação com a liderança, o ambiente de trabalho e o espírito de equipa, sendo estas as razões chave para níveis de satisfação elevados. Mas, também se verifica que é necessário inovar mais e estabelecer mais objetivos, de acordo com os inquéritos feitos aos colaboradores.

*Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos
Trabalhadores*

Sugestão para futuros estudos

Algo que ainda não é claro, é se o efeito da aplicação das PGRH altera de acordo com o tamanho da empresa. Neste sentido, sugere-se, em futuros estudos, a realização de uma análise idêntica, mas desta vez aplicada a uma Grande Empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhajjar, A. A., e Alnacheif, T. H. (2017). Effect of Human Capital on Organizational Performance : A Literature Review. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6(8), 1154–1158. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Tarek_Alnacheif/publication/320490089_Effc_t_of_Human_Capital_on_Organizational_Performance_A_Literature_Review/lins/59e869cf0f7e9bc89b50d5fb/Effect-ofHumanCapitalonOrganizationalPerformance-ALiteratureReview.pdf
- Almeida, N. B. S. R., Dias, J. O., Mancuso, J. S., Rosa, V. M., e Tamae, R. Y. (2008). A Importância Da Remuneração Por Habilidade e Competência. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, (14). Disponível em http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/C6ebflskBgwGcZp_2013-4-30-12-17-43.pdf
- Almeida, D. (2019). *As práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso numa empresa de metalomecânica da região de Aveiro* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar). Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31443/1/Dissertação - Dora Oliveira Almeida.pdf>
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687. Disponível em https://www.jstor.org/stable/256705?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Assenção, B. G. S., Diniz, D. M. S. K., Pissolatto, M. J. M. S., e Silva, G. G. (2018). *O perfil do profissional de recursos humanos contemporânea : uma revisão teórica sobre o percurso e as características* (Anais dos Cursos de Pós-Graduação, UniEVANGÉLICA). Disponível em <http://anais.unievangelica.edu.br/index.php/latosensu/article/view/3307/1346>
- Awan, M. A. S., e Sarfraz, N. (2013). The Impact of human capital on Company performance and the mediating effect of employee's satisfaction. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(2), 76–82. Disponível em https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32137966/J0827682.pdf?1382482782=&responsecontentdisposition=inline%3B+filename%3DThe_Impact_of_human_capital_on_Company_p.pdf&Expires=1599737197&Signature=AacWaM5ciUoCrFynyTRNBqJxih86ndm1F9rwBrPHVSdHSYJcvE~~aOoEbA21IcbLuCYSrWGTDWnDrodi9Kad1RcwjUM9W9PsBiVgKCxXQJPpxj6VQRv0fJ8i8LgC1nvUaxhEw~Pa~vpcFN0ue9A~6F33lQPa~gzFHjb2hEag5ni610kaBH0OYpw4ksDBByBnJFhyAFdb c0MIpGEm75V4SRrthI9b5~z5lhZ4JF1WFO4A2F9IWGrJAXQ6xiBpXT0GgenWs02Hz~FcQ7hf1UPeKEyg4msSW~q6LX2voFfDP5uOSq70OjX3hc8k3WR5nSHvTEXTnMiLAz9DQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Barney, J. B., e Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291099050X%28199821%2937%3A1%3C31%3A%3AAID-HRM4%3E3.0.CO%3B2-W>

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

- Baruch, Y., Tzabbar, D., e Tzafrir, S. (2017). A Bridge Over Troubled Water: Replication, Integration and Extension of the Relationship between HRM Practices and Organizational Performance Using Moderating Meta-Analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 134–148. Disponível em https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482216300341?casa_token=Q8kyF1lPFUoAAAAA:8e7FzanUYjf8tPnx65EA352btzltgtfsQaWSVKSnvzHscDAhgn2_GP5YfmUCwmgFaI3QXo
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/3069383>
- Bhuiyan, F., Chowdhury, M. M., e Ferdous, F. (2014). Historical evolution of Human Resource Information System (HRIS): An interface between HR and computer technology. *Human Resource Management Research*, 4(4), 75–80. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/316036752_Historical_Evolution_of_Human_Resource_Information_System_HRIS_An_Interface_between_HR_and_Computer_Technology
- Bierman, L., Hitt, M. A., Kochhar, R., e Shimizu, K. (2000). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 2–44. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/324986290>
- Boselie, P., Boon, C., e Dietz, G. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Boselie, P., e Paauwe, J. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83. Disponível em https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.17488583.2005.tb00296.x?casa_token=gX6fSardevkAAAAA:soSlQ7ztzoB4nn0iPBbfpv75AO7Tql1O9YgAfLJbVYPdxK8QscKl-y3_yN7Z72jOL44b_q2G_ueN5Q
- Caetano, A., e Esteves, T. P. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 159–176. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572010000200012
- Campion, M. A., Campion, M. C., Masimova, M., e Posthuma, R. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220. Disponível em https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206313478184?casa_token=TVjCV9Dvp88AAAAA:mmAdIKIjbjkRDYELiO8zi1YNc79QhBN0F5vuA4fqu2LAXderTxfD_PhUvaDQ91ZMJQVU277L1o
- Cappelli, P., e Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737–775.
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e desempenho organizacionais* (Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida). Disponível em <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4017/1/15087.pdf>

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

- Carvalho, R. J., Oliveira, D. D., e Rosa, A. C. M. (2012). *Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização*. Artigo apresentado no Simpósio de Eficiência em Gestão e Tecnologia. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>
- Chang, W. J. A., e Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434–449.
- Combs, J. G., Crook, T. R., Ketchen, D. J., Todd, S. Y., e Woehr, D. J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/49764178_Does_Human_Capital_Matter_A_MetaAnalysis_of_the_Relationship_Between_Human_Capital_and_Firm_Performance
- Devinney, T. M., Johnson, G., Richard, P. J., e Yip, G. S. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. Disponível em <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Dobre, O.-I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53–59. Disponível em <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.4070&rep=rep1&type=pdf#page=53>
- Fred, M. O., e Kinange, U. M. (2018). Effectiveness of E-Recruitment in Organization Development. *Management and Economic Journal*, 2(4), 294–301. Disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/398b/84c8cedbc569f54d1d81979d4f70e74b1224.pdf>
- Galhanas, C. R. G. (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública* (Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa). Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1757/1/TESE%20DE%20MESTRADO%20CARLA%20GALHANAS%20VERS%c3%83O%20FINAL.pdf>
- Garnett, J. L., Marlowe, J., e Pandey, S. K. (2008). Penetrating the performance predicament: Communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance. *Public Administration Review*, 266–281. Disponível em https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6210.2007.00861.x?casa_token=BgsjjydqwrYAAAAA:OIX2sTEqaE6lc5U4JFfMdZoyxysPgZGpvO0ZWaOeW7da2LgNy9KgOxkr6JkBDQjAl-0GHjH9XBcyA
- Gomes, T. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação e satisfação dos colaboradores* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto). Disponível em https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10956/1/Tania_Gomes_MA_2017.pdf
- Hale, D., e Ployhart, R. E. (2014). The Fascinating Psychological Microfoundations of Strategy and Competitive Advantage. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 145–172. Disponível em <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091312>

- Hinkin, T. R., e Tracey, J. B. (2010). What makes it so great? An analysis of human resources practices among Fortune's best companies to work for. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 158-170. Disponível em <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/215/>
- Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management and Data Systems*, 108(9), 1234-1254. Disponível em www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm%0AWhat
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-872. Disponível em https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf
- Itika, J. S. (2011). Fundamentals of Human Resource Management. Emerging experiences from Africa. *African Public Administration and Management Series*, 2, 1-236. Disponível em [https://sdm.ac.in/elibrary/bitstream/handle/123456789/1170/Fundamentals of HRM -Joseph.pdf?sequence=1](https://sdm.ac.in/elibrary/bitstream/handle/123456789/1170/Fundamentals%20of%20HRM-Joseph.pdf?sequence=1)
- Jiang, J., Wang, S., e Zhao, S. (2012). Does HRM Facilitate Employee Creativity and Organizational Innovation? A Study of Chinese Firms. *International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047. Disponível em <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2012.690567?needAccess=true>
- Júnior, P., e Oliveira, J. (2009). Motivação No Trabalho : Avaliando O Ambiente Organizacional. *V Congresso Nacional de Excelência Em Gestão*, Niterói, RJ, Brasil, 1-17. Disponível em https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/V-CNEG-2009/T8_0191_0811.pdf
- Kaufman, Bruce E. and Miller, Ben I. (2011). The Firm's Choice of HRM Practices: Economics Meets Strategic Human Resource Management. *Industrial e Labor Relations Review*, 64(3), 526-557. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001979391106400306>
- Kavanagh, M. J., Johnson, R. D., e Thite, M. (eds.). (2014). Evolution of Human Resource Management and Human Resource Information Systems the Role of Information Technology. *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions* (pp. 2-34). Disponível em https://www.researchgate.net/publication/42622329_Evolution_of_human_resource_management_human_resource_information_systems_The_role_of_information_technology
- Kim, E., Park, T.-Y., e Shaw, J. D. (2013). A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE ON HUMAN CAPITAL LOSSES, HRM INVESTMENTS, AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Strategic Management Journal*, 34, 572-589. Disponível em https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.2025?casa_token=A_JqyBCkaUAAAAA:IfVjHLmHGLaSxNrV4GYB6A3ijLFYs4qM0ow8hoAICJDgreGWAaDK4j0FgAc9QXhSieFb1cenvs9g

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores

- King, S. A. (1998). The Human Equation: Building Profits By Putting People First. *Mid-American Journal of Business*, 13(2), 55–57. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.9650&rep=rep1&type=pdf#page=51>
- Latorre, M. R. D. O., Martinez, M. C., e Paraguay, A. I. B. B. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saude Publica*, 38(1), 55–61. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/rsp/v38n1/18452.pdf>
- Macduffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/5119177_Human_Resource_Bundles_and_Manufacturing_Performance_Organizational_Logic_and_Flexible_Production_Systems_in_the_World_Auto_Industry
- Marafuga, P. (2020). *Relatório de Resultados: Questionário de Satisfação dos Colaboradores* (Relatório nº1). Algarve, Portugal: Empresa X
- Matos, J. M. A. G. (2017). *As práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores numa unidade orgânica pública* (Dissertação de Doutoramento, Instituto Politécnico de Setúbal). Disponível em <http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19778/1/Satisfa%c3%a7%c3%a3o.pdf>
- Mowday, R. T., Shapiro, D. L., e Steers, R. M. (2004). The Future of Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. Disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/1542/9501abc82ad488e19496a4241320412c728f.pdf>
- Moynihan, D. P., e Pandey, S. K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation. *Administration e Society*, 39(7), 803–832. Disponível em https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0095399707305546?casa_token=MSnA0EHnKOWAAAAA:Qk5dDaac9n2FgIVIBZX2RAmB_Hs7PbD0CNNCFXJclq2V5M1sbeYjJHaVJ2V7meqcp9JG-eBDv4
- Santos, E. H. (2010). *A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR CONFSSIONAL SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO* (Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo). Disponível em http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/170/1/ELCIO_HENRIQUE_DOS_SANTOS.pdf
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, 35(2), 37–47.
- Tavares, J. I. R. (2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal). Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30459/1/ESCE_MCE_RELATORIO_JoanaTavares.pdf
- Teo, S. T. T. (2002). Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public sector entity during commercialization and corporatization. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 89–105. Disponível em https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585190110092820?casa_token=i0

*Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos
Trabalhadores*

r9yXdo5N0AAAAA:vH9P21EXy5zgZl8fn9Ty62yOH_nrwEDZLKIfrlEzn9fBsRP
CH33fZdIZO4ewaOEAKW4wHzkoP4

Valadas, S. I. F. (2018). *O DISCURSO E A PRÁTICA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: APROXIMAÇÕES E DIVERGÊNCIAS* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora). Disponível em <http://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/23496/1/Mestrado - Sociologia - Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável - Susana Isabel Fialho Valadas - O discurso e a prática na gestão de recursos humanos....pdf>

ANEXOS

*Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos
Trabalhadores*

ANEXO 1

Guião da Entrevista

1. Informação geral da empresa:

- a.** História desde a sua fundação;
- b.** Idade da empresa;
- c.** Valores (ideais);
- d.** Quantos trabalhadores tem a empresa;
- e.** Intervalos de idades dos trabalhadores;
- f.** % de trabalhadores com formação académica (% de licenciados, % de mestres);
- g.** Antiguidade dos trabalhadores na empresa;
- h.** Qual o sexo dos trabalhadores;
- i.** Tipo de empresa (PE, PME, GE);
- j.** Organograma.
- k.** Descrição da posição da GRH na estrutura da empresa (Nível hierárquico e/funcional da Direção de Recursos Humanos);

2. Verificar se a empresa tem algum manual de recursos humanos, quais são as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas e como são aplicadas:

- i.** Enumerar e caracterizar as práticas;
- ii.** Processo de introdução das PGRH (razões de introdução das práticas, descrição do processo).

3. Abordar o responsável pelos RH:

- a.** Descrição da estratégia da organização e das perspetivas de desenvolvimento da organização. Com especial incidência no papel da GRH:
 - i.** Definição da função (porque é que existe, quando é que sentiram necessidade de criar essa função);
 - ii.** Quais os objetivos a curto, médio e longo prazo;
 - iii.** Mecanismos de participação dos trabalhadores;
 - iv.** Se a empresa aposta no bem-estar dos seus trabalhadores;

- b.** Identificar o perfil dos colaboradores a serem questionados (2 ou 3), sendo que os RH selecionam o colaborador que preenche os requisitos e de seguida marcar uma reunião para o abordar.

c. Perfil dos colaboradores:

- i.** Antiguidade;
- ii.** Diferentes níveis de hierarquia, incluindo pessoas com posições de chefia;
- iii.** Diferentes áreas funcionais.

4. Abordar os colaboradores:

- i.** Opinião dos colaboradores relativamente à estratégia da empresa;
- ii.** O papel da GRH na sua visão;
- iii.** PGRH identificadas e qual a sua opinião relativa às mesmas;
- iv.** Perceção do impacto das PGRH;
- v.** A existência de mecanismos para expressão de insatisfação;
- vi.** Nível de participação nas tomadas de decisões;
- vii.** Qual a sua satisfação com as PGRH aplicadas pela empresa.